

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců v obchodním řetězci

Employee Motivation in Retail Chain

Student: Lucie Klinovská

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Klinovská**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců v obchodním řetězci**
Employee Motivation in a Retail Chain

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybraného obchodního řetězce
 4. Analýza současného stavu vybrané problematiky
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 4.5.2015

Klucová

Chtěla bych poděkovat doc. PhDr. Ivě Kirovové, PhD. za vedení bakalářské práce a za udělené rady při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat personální manažerce společnosti ABZ CZ za pomoc při realizaci průzkumu a za poskytnuté informace. Poděkovat bych chtěla také zaměstnancům této společnosti za účast na mém výzkumu.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Motivace, motiv.....	6
2.2	Stimul a stimulace	7
2.3	Stimulační prostředky	8
2.4	Motivace a výkon.....	10
2.5	Motivační teorie	11
2.5.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	12
2.5.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	13
2.5.3	Teorie rovnosti	14
2.5.4	Teorie zesílení	15
2.5.5	Teorie očekávání	15
2.6	Motivační nástroje	16
2.6.1	Ocenění práce	17
2.6.2	Podmínky práce	18
2.6.3	Práce	19
2.7	Selhání motivace.....	20
2.7.1	Za plnění úkolů zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu	20
2.7.2	Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní	20
2.7.3	Zaměstnanci jsou za správnou činnost trestáni	21
2.7.4	Za nesplnění svých úkolů zaměstnanci nejsou nijak potrestáni	21
2.8	Odměňování zaměstnanců.....	22
2.9	Zaměstnanecké výhody.....	25
2.9.1	Typy zaměstnaneckých výhod	26
2.9.2	Cafeteria systém	28
2.9.3	Daňový dopad zaměstnaneckých výhod.....	29
2.9.4	Průzkum zaměstnaneckých výhod v roce 2013	30

2.10	Charakteristika vybrané metodiky průzkumu	31
3	Charakteristika vybraného obchodního řetězce	33
3.1	Historie obchodního řetězce	33
3.2	Základní informací o společnosti ABZ CZ.....	33
3.3	Zaměstnanecké výhody společnosti.....	34
4	Analýza současného stavu vybrané problematiky	38
4.1	Realizace průzkumu	38
4.2	Výsledky dotazníkového průzkumu	39
5	Návrhy a doporučení	55
6	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury	60
	Seznam zkratk.....	62
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam tabulek	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma motivace zaměstnanců v obchodním řetězci, protože toto téma považuji v dnešní době za velice důležité. Dnešní doba je hektická a uspěchaná a stále častěji se nepřihlíží na potřeby a nároky zaměstnanců. Klade se důraz na vysoký pracovní výkon, ale aby zaměstnanec mohl trvale plnit náročnější úkoly je důležité jej vhodným způsobem motivovat. Společnost může o své zaměstnance pečovat prostřednictvím nabízených zaměstnaneckých výhod, proto se na ně ve své bakalářské práci zaměřuji.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak zaměstnance motivují a jak jsou spokojeni s jednotlivými vybranými faktory. Mezi další cíle patří zjištění, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci nejčastěji využívají, a o které benefity naopak není zájem. Dále prozkoumat, jak jsou zaměstnanci s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni, popřípadě jestli by chtěli nějaké výhody do nabídky přidat a zjistit, jestli jsou o zaměstnaneckých benefitech dostatečně informováni. Průzkum pro zjištění informací od zaměstnanců bude probíhat metodou dotazování, a to u zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, kde budou popsány základní pojmy související s motivací, vybrané teorie motivace a motivační nástroje. V rámci této části bude dále charakterizováno odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a bude zde popsána zvolená metodika průzkumu.

V druhé, praktické části bude na začátku charakterizována vybraná společnost a budou rozepsány zaměstnanecké výhody, které obchodní řetězec svým zaměstnancům poskytuje. Za těmito kapitolami bude následovat popis realizace výzkumu a jeho následné vyhodnocení. V závěru praktické části budou sepsány návrhy a doporučení pro obchodní řetězec ABZ CZ, které by měly zlepšit případné zjištěné nedostatky a měly by pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců.

V bakalářské práci není uveden název vybraného obchodního řetězce, jenž se nachází v Ostravě, je tedy anonymní a bude nazýván obecně nebo jako firma ABZ CZ.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vysvětlením pojmů motivace, motiv, stimulace a stimul. Dále budou vysvětleny vybrané teorie motivace, systém odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. V závěru bakalářské práce bude objasněna vybraná metoda výzkumu.

2.1 Motivace, motiv

Pojem motivace není českého původu, ale vychází z latinského slova *movere*. Jehož kořenem je sloveso „*moveo, movere*“, což znamená uvádět v pohyb, pohybovat. „Motivací se rozumí něco uvést v pohyb tak, aby to poté určitým směrem postupovalo“. (Preiss, Křivohlavý, 2009, s. 16). Teorie motivace se zaměřuje na to, co vede lidi k tomu, aby něco dělali. „Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.“ (Armstrong, 2009, s. 109).

Pojem motivace podle Bedrnové et al. (2012) vyjadřuje skutečnost, že na lidskou psychiku působí vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy), které jsou specifické a ne vždy zcela vědomé. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, neboli zaměřují a v daném směru ho aktivizují a udržují vzbuzenou aktivitu.

Podstatnou vlastností motivace je skutečnost, že působí najednou ve třech rovinách (ve třech dimenzích), a to v:

- **dimenzi směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací,
- **dimenze intenzity**, jednání člověka je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupená snahou jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie,
- **dimenze stálosti** se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při provedení motivované činnosti. Pokud je vysoká vytrvalost, znamená to, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

Určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu neboli popud, pohnutku představuje **motiv**. Motiv může být pochopen jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, které individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv úzce souvisí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychologického stavu tzv. nasycení. Tento stav většinou mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Tedy do té doby, než jedinec dosáhne očekávaného uspokojení. Tyto motivy lze považovat za motivy cílové (terminální). Kromě těchto motivů existují i motivy, kterým nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav a může zde spadat například zájem jedince o určitou oblast, například literaturu. Tento typ motivů je možné nazvat jako motivy instrumentální.

Motivy, resp. motivace výrazným způsobem působí na lidskou činnost. V psychice člověka v dané chvíli obvykle nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Motivované jednání člověka může být vedeno určitým směrem, uskutečňované s určitou intenzitou a prováděno nejrůznějšími způsoby a formami. Motivy působící podobným směrem se vzájemně posilují- sčítají, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Protikladné motivy se naopak dokážou vzájemně oslabovat a tím narušovat motivovanou činnost. Za určitých podmínek může dojít i k znemožnění motivované činnosti.

2.2 Stimul a stimulace

Je vhodné rozlišovat dva velice blízké, ne však shodné pojmy, a to pojmy- stimulace a stimul od pojmů motivace a motiv. Tyto dva pojmy bývají mnohokrát užívány jako synonyma či ekvivalenty.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace představuje vliv na psychiku jedince zvnějšku, tedy prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Jde o působení činnosti druhého jedince aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychologických procesů, především pak ke změně jeho motivace (Bedrnová et al., 2012).

Toto působení může být zacíleno na posílení vyhlídky úspěchu nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků.

Jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka, se nazývá stimul. Podněty lze členit na dva druhy, a to na impulzy (endogenní, vnitřní podněty) a incentive (exogenní, vnější podněty). Mezi impulzy může být zahrnuta bolest zubů, únava a incentive může být například finanční odměna či pochvala. Potřebný účinek může mít jen taková stimulace, která používá stimuly v souladu s motivací daného jedince (Pauknerová et al., 2012).

2.3 Stimulační prostředky

Pauknerová et al. (2012) vysvětluje stimulaci k práci jako úmyslné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pokud je osobní zaměření člověka (pracovníka), jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku, tehdy bývá pracovní motivace optimální.

Každý manažer v podstatě monitoruje dva cíle stimulací pracovníků k práci, a to podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků.

Hlavní podmínkou účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů v souladu s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. Ke splnění této podmínky se předpokládá, že každý manažer velmi dobře zná členy své pracovní skupiny. Nalezení prakticky použitelných postupů, které mohou působit na pracovní ochotu lidí, musí být orientováno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Lze tedy říci, že pracovníka příznivě stimuluje to, co v souhrnu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Komplex působících vlivů, které brání uspokojování aktuálních potřeb pracovníka, působí naopak rušivě.

Stimulem může být v zásadě všechno, co je pro daného pracovníka významné. Tedy vše, co může firma svému zaměstnanci nabídnout. Následný výčet stimulačních prostředků je řazen podle důležitosti z podnikového a psychologického hlediska (Bedrnová et al., 2012).

Stimulační vliv mohou mít podle Pauknerové (2012) následující skutečnosti:

Hmotná odměna

Význam tohoto faktoru je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Manažer by měl mít možnost přímo významně ovlivňovat hmotné odměňování řízených pracovníků. Silnější stimulační účinek je přitom přičítán pohyblivým složkám odměny (prémie, odměny) než fixní částce platu. Mezi další formy odměny lze zahrnout nefinanční benefity (mobilní telefon, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu, služební auto apod.)

Obsah práce

Stimulující účinek je rozhodně přisuzován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Důležitou roli zde hrají především odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. V tomto kontextu hrají významnou roli procesy rozšiřování a obohacování práce.

Manažer

Velký stimulační vliv má styl vedení uplatňovaný přímým nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti. Stupeň pracovní ochoty řízených zaměstnanců záleží na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny přisuzují svému vedoucímu.

Atmosféra pracovní skupiny

Silný stimulační účinek mají sociální faktory. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a již zmíněný přístup manažera podstatně ovlivňuje spolupráci a výkon celé pracovní skupiny.

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobení režimu práce se neprojevuje jen ve výkonu pracovníků, ale i v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací. Tím ovlivňuje jejich motivaci a loajalitu k firmě. Aktuální přizpůsobení režimu

práce a zlepšování pracovních podmínek může být např. flexibilní pracovní doba, dočasné zaměstnávání nebo sdílení pracovního místa, které vychází vstříc nejen potřebám organizace, ale i pracovníkům (ženy po mateřské dovolené, rodinný život apod.)

Další faktory

Společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž) záleží na kulturní, technické a ekonomické úrovni podniku. Tento stimulační faktor v podstatě manažer svým jednáním neovlivňuje, ale pokud je tento stimulační činitel příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít. Stimulační účinek může mít i image podniku, aktuální politický a ekonomický stav nebo současná úroveň rodinných vztahů. Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají obvykle setkání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, jak vybočit z rutiny. Jde o setkání spolupracovníků s vedením, kde je příležitost se sejit a pohovořit si na neformální úrovni a navázat bližší vztahy.

2.4 Motivace a výkon

Všude, kde jde o výkon, je významné téma motivace (Bedrnová et al., 2012). Podle Pauknerové (2012) je výkonnost jedince z pohledu jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Vzájemnou závislost motivace, výkonu a schopností vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(S \times M)$$

V- je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvality i kvantity).

S- vyjadřuje schopnosti člověka (pracovníka).

M- značí jeho motivaci.

Budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, je ze vzorce patrné, že výkon bude taktéž nulový. Výkonová motivace je docela stálá charakteristika osobnosti, která je určena potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto dvě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je však jejich intenzita. Následující poměr určuje osobnostně příznačnou sílu výkonové motivace.

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Jestliže převládá potřeba dosáhnout úspěchu, jedná se o lidi aktivní, v opačném případě se setkáváme s lidmi pasivními, kteří se řídí rčením „kdo nic nedělá, nic nezkazí“. Na výkonovou motivaci mají vliv výchovné metody v rodině, sociální skupiny, ve kterých se jedinec pohybuje, vlastní zkušenosti, národní kultura a další.

Bedrnová et al. (2012) tvrdí, že jestliže zcela chybí motivace, je očividné, že výsledek činnosti nebude dostatečný. Pokud člověk nechce, nebo chce jen málo, věci se z pravidla nedaří. Naopak i při nadměrné motivaci může neočekávaně dojít k neuspokojivému výsledku činnosti. Důvodem tohoto neuspokojitelného výsledku je, že pokud je motivace příliš vysoká, přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, osobní předpoklady výkonu. Celkově tedy přílišná motivace výkon snižuje.

2.5 Motivační teorie

Stephen P. Robbins a Mary Coulter (2004) rozdělují teorie motivace na starší teorie motivace a současné teorie motivace. Přestože jsou některé starší teorie motivace zpochybňovány, jsou nejspíše nejlepším vysvětlením motivace zaměstnanců a jsou základem, na kterém staví současné teorie motivace a manažeři je dodnes používají jak teoreticky, tak i v praxi.

Staršími teoriemi motivace jsou:

- Maslowova teorii hierarchie potřeb,
- McGregorova teorie X a Y,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Mezi současné teorie motivace patří:

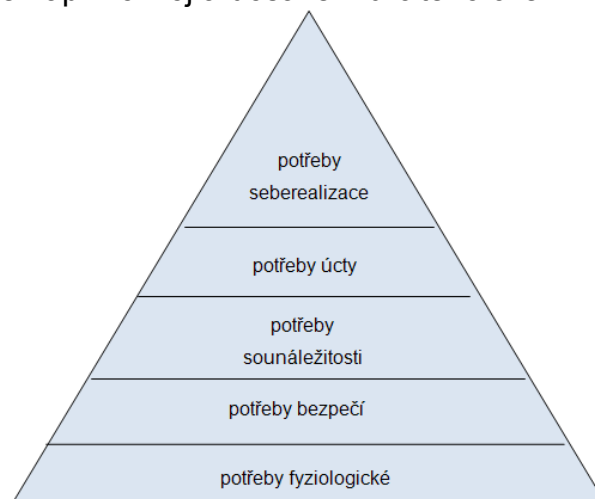
- teorie tří potřeb,
- teorie stanovení cílů,
- teorie zesílení,
- motivující design práce,
- teorie rovnosti,
- teorie očekávání.

Dále budou popsány vybrané teorie motivace pracovního jednání, a to Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, teorie rovnosti, teorie zesílení a teorie očekávání.

2.5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Nejznámější motivační teorií je nepochybně teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Abraham Maslow byl psycholog, který předpokládal, že v každém jedinci je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti. (Robbins, Coulter, 2004)

1. **Fyziologické potřeby:** jsou základní potřeby jako mít co jíst a pít, teplo, přístřeší a odpočinek. V zaměstnání si lidé musejí vydělat dostatek na uspokojení těchto potřeb (Forsyth, 2009).
2. **Potřeby bezpečí:** do této hierarchické skupiny spadá potřeba ochrany před fyzickým ohrožením a potřeba fyzického, duševního a emočního bezpečí (Blažek, 2011).
3. **Společenské potřeby:** lidé potřebují citové vztahy, pocit sounáležitosti, akceptování a přátelství.
4. **Potřeby úcty a uznání:** lidé potřebují uspokojení vnitřních potřeb jako sebeúcta, samostatnost, úspěch a uspokojení vnějších faktorů jako postavení, uznání a pozornost.
5. **Potřeby seberealizace:** lidé mají potřebu stát se tím, pro co mají schopnosti, zahrnuje se zde např. rozvoj a dosažení určitého cíle.



Obr. 2. 1. Maslowova hierarchie potřeb (Robbins, Coulter, 2004, s. 392)

Každá úroveň potřeb musí být dostatečně uspokojena, než bude možnost uspokojit vyšší skupinu potřeb. Dojde-li k uspokojení určité úrovně potřeb, stane se z hlediska motivace převládající vyšší úroveň. Maslowova teorie motivace říká, že ačkoliv potřeby nejsou nikdy zcela uspokojeny, tak ty, které jsou z větší části uspokojeny, ztrácejí svůj motivační účinek. K motivaci podle Maslowa je potřeba zjistit, na kterém stupni v hierarchii se zaměstnanci nachází a zaměřit se na úroveň vyšší, aby tyto potřeby mohly být postupně uspokojovány.

Maslow rozčlenil pět základních potřeb do úrovní, od nejnižší po nejvyšší. Potřebami nižší úrovně jsou potřeby fyziologické a potřeby bezpečí. Zbývající potřeby jsou pokládány za potřeby vyššího řádu. Potřeby vyššího řádu jsou uspokojovány vnitřně, zatímco potřeby nižší úrovně jsou z velké části uspokojovány externě.

Maslowova teorie hierarchie potřeb získala široké uznání a použití. Mezi manažery byla populární především v 60. a 70. letech, avšak průzkumy ji obecně nepotvrdily (Robbins, Coulter, 2004).

2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

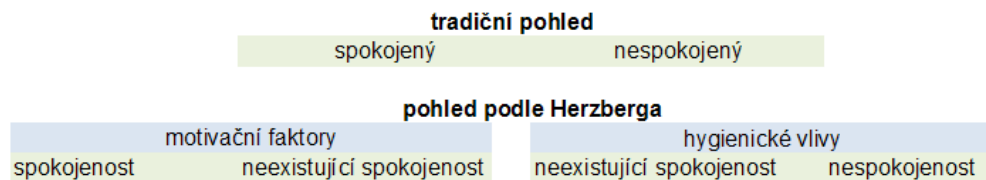
Herzbergova dvoufaktorová teorie je teorie motivačních a hygienických faktorů. Tato teorie říká, že existují vnitřní faktory (motivační faktory), které jsou spojeny s pracovní spokojeností a motivací, a vnější faktory (hygienické vlivy), které jsou spojeny s pracovní nespokojeností. Herzberg zjišťoval, co lidé očekávají od práce, kterou vykonávají. Výsledky průzkumu shrnul do tabulky (viz obr. 2. 2.).

Motivační faktory	Hygienické vlivy
<ul style="list-style-type: none"> • dosažení něčeho • uznání • práce jako taková • odpovědnost • obohací práce • růst, rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • vedení, dohled • firemní politika • vztahy s nadřízeným • pracovní podmínky • mzda • vztahy se spolupracovníky • osobní život • vztahy s podřízenými • status • jistota
Extrémní uspokojení	Neutrální Zásadní nespokojenost

Obr. 2. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie (Robbins, Coulter, 2004, s. 393)

Jestliže se lidé cítí ve spojitosti se svou prací dobře, přičítají to sobě samým, ale když jsou nespokojeni, zaměřují se na vnější vlivy, např. firemní politiku, vedení, mezilidské vztahy a pracovní podmínky.

Herzberg dospěl k názoru, že opakem spokojenosti není nespokojenost, ale „neexistující spokojenost“ a protipólem nespokojenosti je „neexistující nespokojenost“. Dojde-li k odstranění faktorů vedoucích k nespokojenosti, nemusí to znamenat, že se zvýší spokojenost s prací a motivace. Faktory, které vedou ke spokojenosti s prací, jsou rozdílné od těch, které vzbuzují nespokojenost. Vnější faktory, které vyvolávají nespokojenost, se nazývají hygienické faktory. Jsou-li tyto faktory přiměřené, lidé nebudou nespokojeni, ale ani motivováni. K motivování lidí je potřeba používat motivační faktory. (Robbins, Coulter, 2004)



Obr. 2. 3. Rozdílný pohled na spokojenost a nespokojenost (Robbins, Coulter, 2004, s. 393)

2.5.3 Teorie rovnosti

Teorie rovnosti definoval J. Stacey Adamsem a říká, že pracovníci vnímají to, co dostávají jako výstupy ve vztahu k tomu, co vložili a potom porovnávají tento poměr s poměry ostatních. Jestliže zaměstnanec vnímá svoji situaci jako stejnou se situací ostatních, jedná se o stav rovnosti (situace je spravedlivá). Je-li poměr rozdílný, pak to znamená, že je některý z pracovníků nadhodnocen a nějaký podhodnocen. V podobné situaci se zaměstnanci zpravidla snaží něco změnit.

Teorie rovnosti říká, že pracovníci mohou:

- zkreslit své vstupy a výstupy, nebo vstupy a výstupy ostatních,
- jednat tak, aby jiní změnili své vstupy a výstupy,
- chovat se tak, aby změnili své vlastní vstupy a výstupy,
- zvolit si pro porovnání různé osoby
- nebo mohou zaměstnanci odejít.

Tyto způsoby chování pracovníků jsou všeobecně dokázány.

Osoby a systémy, s nimiž se člověk často srovnává při posuzování míry rovnosti, se nazývají referenti. Referenti byli rozděleni do tří kategorií: ostatní, systém a já. Kategorie „ostatní“ se skládá z lidí, kteří mají v dané firmě podobnou práci, ale i z přátel, známých a členů odborných spolků. Skupina „systém“ zahrnuje mzdovou politiku firmy, postupy a administrativu. Kategorie „já“ je poměr vstupu a výstupu, který je u kteréhokoli jedince výjimečný. Odráží jeho souhrn znalostí, kontakty a působí na něj taková kritéria, jako je předešlá práce nebo závazky k rodině. Volba určitých referentů je dána dostupností informací o referentech a jejich vnímané důležitosti (Ibid).

2.5.4 Teorie zesílení

Stephen P. Robbins a Mary Coulter (2004) popisují teorii zesílení jako teorii, při které je chování ovlivněno vnějšími faktory. Chování řídí zesilující síly (důsledky), které se objeví ihned po určitém chování. Tyto důsledky mohou vést k tomu, že se jisté chování bude opakovat.

Teorie zesílení se nezaměřuje na faktory, jakými jsou cíle, očekávání a potřeby, ale zaměřuje se na to, co se přihodí určité osobě, když něco udělá. Podle B. F. Skinnera může tato teorie přispět k vysvětlení, proč se lidé zachovávají žádoucím způsobem, jestliže budou za takové chování oceněni. Odměna má mnohem větší vliv, je-li poskytnuta ihned po určitém chování. Pak lze očekávat, že se nežádoucí chování nebude opakovat.

Jelikož je kladen důraz na kladné zesílení a ne na potrestání, tak by manažeři měli opomíjet nežádoucí chování a nikoliv ho trestat. Potrestání by působilo rychleji, než když bude takové chování přehlíženo, ale účinek potrestání je obvykle krátkodobý a dlouhodobě může přispívat k vedlejším účinkům v podobě konfliktu na pracovištích, absenci a fluktuaci.

2.5.5 Teorie očekávání

Teorie očekávání Victora Vrooma poskytuje nejucelenější a široce akceptované vysvětlení motivace zaměstnanců a tvrdí, že jedinci se chovají určitým způsobem, protože očekávají, že jejich jednání povede k daným výstupům, které pro ně budou zajímavé. Obsahuje tři proměnné nebo vztahy:

1. Očekávání neboli vztah mezi úsilím a výkonem je pravděpodobnost pocitu, že vydané úsilí povede k určitému stupni výkonnosti.
2. Účinnost neboli vztah mezi výkonem a odměnou je míra přesvědčení jedince o tom, že výkon na určité úrovni je prostředkem pro získání žádoucího výsledku.
3. Atraktivnost odměny jednotlivec přiřazuje případné odměně, která může být určitou prací získána. Zahrnuje jak cíle, tak i potřeby jednotlivce.

Toto objasnění motivace může být shrnuto do odpovědí na následné otázky: Jak intenzivně musím pracovat, abych docílil určité úrovně výkonu? Mohu této úrovni opravdu dosáhnout? Jak přitažlivá je pro mě odměna a pomůže mi dosáhnout mého cíle?

Pracovník může vnímat výstupy (odměny) své práce kladně nebo negativně. K pozitivním výstupům patří peníze, jistota, přátelství, důvěra, další výhody a příležitost k využití dovedností, nadání a sympatie. Mezi negativní výstupy spadá únava, zklamání, nuda, neklid, hrubé zacházení a hrozba propuštění. Není důležité, jestli jde o skutečnost, ale o to, jak jednotlivec tyto věci vnímá, bez ohledu na realitu.

Atraktivnost odměny souvisí s osobním, vnitřním přístupem, který je odvozený od potřeb, celkových postojů a osobnostních rysů. Zaměstnanec, který považuje danou odměnu za atraktivní, bude více usilovat o to, aby jí získal. Ostatní ji mohou vidět jako negativní a nebudou o ni usilovat, nebo mohou být vůči ní neutrální. Odměny nemají pro pracovníky žádný význam, pokud nevědí, co musí udělat proto, aby je získali.

Důležitá hlediska této teorie spočívají v pochopení jednotlivých cílů a vztahu mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a odměnou a mezi odměnou a uspokojením osobních cílů. Výstupem teorie očekávání je takové odměňování ve firmě, které je spojeno s tím, co chtějí jedinci (Ibid).

2.6 Motivační nástroje

Blažek (2011) tvrdí, že lidské chování je velice komplikované a proto teorie zatím nepřináší jednoznačný způsob, jak účinně motivovat. S teoriemi motivace je vhodné se obeznámit, porozumět jejich podstatě a předpokladům. Mohou být dobrým návodem a

inspirací pro praktická opatření. Motivační teorie tedy mohou vytvářet zázemí pro zpracování návrhu nástrojů motivace.

Motivační nástroje jsou prostředky, které má manažer k dispozici, když motivuje své spolupracovníky. Pokud vedoucí chce účinně motivovat zaměstnance, pak musí účelně kombinovat disponibilní nástroje motivace s ohledem na teoretické zásady, interní motivační strukturu pracovníků a současnou situaci. Motivační nástroje lze rozdělit do tří kategorií. Jedná se o nástroje, které se v jednotlivých částech vztahují k:

- ocenění práce,
- podmínkám práce a
- práci samotné.

2.6.1 Ocenění práce

Hlavním důvodem provozování každé práce je její výsledek. V zaměstnání, kde dochází k dělbě práce, si člověk opatří to, co potřebuje za pomoci směny. Potřeba nástroje ke směně se stává bezprostředním motivem jeho konání. Při zaměstnaneckém poměru je tímto prostředkem, který současně oceňuje pracovní výkon, plat.

V zaměstnání patří **plat** k zásadním motivům práce. Rozdílné složky a formy platu (základní plat, prémie a odměny, provize, bonusy aj.) jsou komplexně označovány za peněžní stimuly a spadají mezi hlavní motivační nástroje, s kterými vedoucí pracovník nakládá.

Díky některých interpretacím teorie hierarchie potřeb (Maslowova pyramida potřeb) je možné dojít k závěru, že plat uspokojuje pouze základní (fyziologickou) potřebu. Peněžní prostředky (plat) lze na trhu směnit za výrobky a služby, které mohou sloužit k uspokojení nejen základních potřeb, ale i všech vyšších potřeb.

Plat vede k uspokojování potřeb, i když není brán jako prostředek směny. Uspokojuje nejméně dva stupně Maslowovy pyramidy, a to potřeby seberealizace a potřeby úcty. Potřeby seberealizace může být dosaženo samotným vyděláváním peněz, které naplňuje životní touhy a potřeby úcty tím, že plat působí jako znak postavení, který tuto potřebu uspokojuje.

Pro pracovníka není plat jedinou formou ohodnocení jeho práce. Zhodnocení zaměstnance může mít kromě platu podobu nepeněžní odměny a morálního ocenění.

Morální ocenění práce má mnoho podob, od oficiálního udílení řádů a vyznamenání, až po neoficiální vyjádření manažera při přímém kontaktu s pracovníkem. **Nepeněžní odměny** se zařazují spíše mezi zaměstnanecké výhody, které jsou zahrnovány do podmínek práce (Ibid).

2.6.2 Podmínky práce

Kromě platu a jiných podob ocenění práce, jsou pro motivaci významné podmínky, při kterých je práce provozována. Podmínky práce lze rozdělit na materiální a společenské.

K **materiálním podmínkám** patří klimatické podmínky, vybavenost pracovišť stroji, náradím, nábytkem, apod., včetně jejich rozložení a estetického řešení. Do těchto podmínek se zahrnuje i přímé vybavení zaměstnance technikou, mezi kterou lze zařadit speciální pomůcky a zařízení, příkladem může být notebook, mobilní telefon, automobil aj.

Mezi **společenské podmínky** se zahrnují mezilidské vztahy, které existují v pracovní skupině, ve které zaměstnanec pracuje, vztahy mezi lidmi v dané firmě i postoj vůči osobám, které nejsou v organizaci, ale se kterými se daný pracovník dostává do kontaktu při vykonávání své práce.

Obstarání vysoce kvalitních materiálních podmínek může být velice finančně náročné, kdežto u společenských podmínek tomu tak není. Jde jen o to, aby si lidé rozuměli a mohla vzniknout dobrá pracovní skupina, která má především u tvůrčí práce obzvláště pozitivní účinek.

Za **podmínky práce** se v užším významu pokládají jen ty, které přímo souvisí s pracovním výkonem. V širším slova smyslu je možné zařadit mezi podmínky práce i takové podmínky, které sice s pracovní činností přímo nesouvisí, ale mají na práci a pracovní výkon vliv a kromě toho také ovlivňují pracovní spokojenost a loajalitu. Jde například o stravování, zdravotní péči, zotavení, kulturní aktivity a množství dalších služeb. Do této oblasti spadá rozsáhlá a rozmanitá řada zaměstnaneckých výhod (Ibid).

Více o zaměstnaneckých výhodách bude zmíněno v samostatné kapitole věnované této problematice.

2.6.3 Práce

Účel platu, jako faktoru motivace se poměrně snižuje, kdežto rostoucí trend vykazuje význam pracovních podmínek a především práce samotné. Za určitých okolností se práce stává důležitým nástrojem pro uspokojování především těch nejvyšších potřeb. Velkým motivačním nábojem pro člověka je práce, která ho baví a u níž je přesvědčen o její užitečnosti nebo i morální povinnosti danou prací vykonávat

Rozšiřování práce představuje despecializaci jejichž cílem je dosáhnout větší různorodosti vykonávaných činností. Například pracovníkovi, který je na výrobní lince a vykonával jednu jednoduchou operaci, budou přiděleny další drobné operace. Dochází také k úmyslné rotaci pracovníků po více pracovištích.

Při **obohacování práce** jde o snahu docílit toho, že práce bude pro zaměstnance větší výzvou a její provedení bude přinášet pocit úspěchu. Dochází k zvyšování pravomoci a současně i k odpovědnosti pracovníků. Zaměstnanci je poskytnuta větší volnost při stanovování postupu práce. Pro pracovníka jsou vytvořeny takové podmínky, aby znal svůj podíl na práci, na konečném výrobku, jak přispívá k plnění cílů firmy a v čem spočívá jeho užitečnost práce. Zaměstnanci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim poskytnou možnost vyhodnotit svůj výkon dříve, než jejich vedoucí pracovníci.

Všeobecně se soudí, že náročnější práce s vyšší mírou zodpovědnosti a pravomocí vůči jejímu vykonávání je pro zaměstnance lákavější a má vyšší motivační účinek. Existují lidé, kteří nemají ambice a schopnosti konat tvůrčí práci a nést za ní zodpovědnost a touží naopak po rutině a jistotě.

Vliv práce na motivaci zaměstnance závisí na jeho vnitřní motivační struktuře, která je ovlivněna výchovou, kvalifikací, vzděláním, sociálními podmínkami, kulturou a momentálním psychickým rozpoložením.

Je důležité, aby pro dosažení efektivní motivace byly vyváženy proporce mezi motivačními nástroji. Mnohokrát bývají společenské podmínky práce opomíjeny, přitom

jsou nákladově nenáročné, obzvláště samotná práce, která se může stát za příznivých podmínek téměř nevyčerpatelným zdrojem motivační energie (Ibid).

2.7 Selhání motivace

Urban (2013) popisuje čtyři případy, kdy nejčastěji dochází k selhání motivace, a to pokud:

- zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu, za splnění svých úkolů,
- jsou odměňováni za to, že neplní své úkoly,
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají pořádně,
- nejsou nikterak potrestáni, pokud své úkoly nesplní.

2.7.1 Za plnění úkolů zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu

Odměna za správné plnění svých úkolů zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci práci vykonají pořádně (kvalitně, s větším nasazením) i v budoucnu. Pokud zaměstnanci žádnou odměnu za správné plnění úkolů nedostávají, tato pravděpodobnost klesá.

Tato odměna nemusí být finanční. Nefinanční odměna může být v některých případech „hmatatelná“. Příkladem může být příslib, že dostane nový počítač jako první v oddělení, pozvání na oběd, dřívější odchod z práce apod.

2.7.2 Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní

Manažeři se této situace nevědomě dopouštějí, když se snaží ulehčit si práci. Ukázkou odměny za nesplnění svých povinností může být situace, kdy si pracovníci, na svou práci či vytížení opakovaně stěžují a začnou proto od svého vedoucího pracovníka dostávat úkoly, které jsou snadnější. Stejná situace nastává v případě, kdy dochází k posunutí termínu na odevzdání úkolu u zaměstnanců, kterým trvá jeho splnění déle nebo pokud pracují méně kvalitně a vedoucí pracovník část jejich úkolu odebere a předá jiným, popřípadě sám opraví chyby, kterých se ve své práci dopustili, a ponechá je bez poznámek aj.

Jestliže vedoucí pracovník své méně výkonné či problémové zaměstnance tímto způsobem „odměňuje“, podporuje tím jejich zvyky. „Odměnou“ může být i zvýšená pozornost, která je věnována pracovníkům, kteří si pořád na něco stěžují. Vnímají-li

zaměstnanci zájem vedoucího jako odměnu, jejich stížnosti budou nepochybně ještě častější. Nezvyklou formou odměny, které se některým zaměstnancům dostává je příležitost svému vedoucímu škodit (Ibid).

2.7.3 Zaměstnanci jsou za správnou činnost trestáni

Nejčastější příčinou je jednání nadřízeného pracovníka nebo přímých spolupracovníků. Typickým příkladem je situace, kdy zaměstnanec nadřízeného požádá o pomoc s řešením úkolu, s jehož postupem si není jistý a nadřízený mu dá najevo, že není vítán nebo, že na jeho dotazy zrovna nemá čas. Tímto zaměstnance za pokus o správné plnění úkolů trestá. Podobný dopad má příklad, kdy zaměstnanec zvládl nepříliš příjemný úkol a dostane další podobného druhu aj.

Lidé neopakují jednání, za které jsou potrestáni. Pokud dá vedoucí zaměstnancům najevo, že ho jejich informace nebo návrhy obtěžují tak s nimi již nepřijdou. Vystupování jejich vedoucího je vede k tomu, aby činnosti, které jsou v zájmu podniku, dále nevykonávali.

Nelze-li postihy, které správné jednání zaměstnance provázejí, úplně odstranit, je důležité je kompenzovat odměnami nebo ujistit pracovníky, že jisté negativní dopady jejich činnosti jsou očekávatelné a nejsou natolik vážné, jak by mohli předpokládat (Ibid).

2.7.4 Za nesplnění svých úkolů zaměstnanci nejsou nijak potrestáni

Někdy bývá jediným důvodem, proč pracovníci vykonávají svou práci s horšími výsledky, než jejich vedoucí očekává ten, že jejich výkon neprovázejí žádné postihy.

Nejčastější příčinou bývá nedostatečná kontrola nebo pozornost, kterou vedoucí poskytuje svým zaměstnancům, ale svou roli může hrát i neochota jejich pracovní nedostatky řešit. I dobré záměry vedoucího, mohou být zdrojem, například úsilí nepoškodit zaměstnance v obtížné osobní situaci nebo naděje, že se jeho výkonnost časem sama zlepší. Někdy mohou být příčinou pochybnosti s tím, že návrh disciplinárních opatření narazí na nesouhlas s vyšším firemním vedením, personálního oddělení nebo odborové organizace.

Dopadem může být to, že někteří pracovníci nevykonávají svou práci dlouhodobě nebo trvale tak, jak by měli: překračují předpisy, nespolupracují s ostatními zaměstnanci

a splňují jen část ze svých povinností apod. Jejich nižší schopnosti, nemají žádnou jinou příčinu než tu, že jim to dlouhodobě „prochází“.

K významným postihům patří převedení zaměstnance na nižší nebo hůře placenou pracovní pozici, pozastavení nebo odložení růstu jeho platu, do té doby dokud se jeho zdatnost nezvýší. Pokud není výkon pracovníka dostatečný po delší dobu a je zřejmé, že neuspěla ani snaha o jeho vedení, nezbyvá nic jiného, než pracovníka propustit (Urban, 2013).

2.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků za výkon práce v pracovně právních vztazích je komplexně ošetřeno zákoníkem práce. Mzda, plat i odměna z dohody náleží zaměstnanci za provedenou práci za podmínek, které jsou stanoveny v šesté části zákoníku práce. Podoba odměny za vykonanou práci závisí na formě pracovněprávního vztahu, na jehož základě zaměstnanec danou práci vykoná, a na plátcí, který tuto odměnu vyplácí (Abeceda personalisty, 2011).

Problematika odměňování spadá mezi hlavní personální činnosti (Čopíková, Horváthová, 2010). Odměňování zaměstnanců je obtížná, a ne vždy úplně jasná záležitost, na kterou bývá soustředěn zájem nejen ze strany pracovníků, ale i jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu je oboustranně přijatelný a účinný systém odměňování, který ulehčuje dosažení žádané produktivity a současně je spravedlivý k pracovníkům, jedním z rozhodujících faktorů, které vytvářejí harmonické vztahy v organizaci (Koubek, 2011).

Podle Čopíkové a Horváthové (2010) je systém odměňování prostředek, kterým se stanovují mzdy a platy, zaměstnanecké výhody a jiná podoba peněžního i nepeněžního odměňování.

Význam funkčního systémů odměňování v podniku je:

- odměňovat pracovníky na základě hodnoty, kterou produkují,
- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich firma váží a jak je na základě toho chce platit,

- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je významné z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné kvalifikované pracovníky,
- motivovat zaměstnance a získávat jejich věrnost a angažovanost,
- produkovat vysoký výkon.

Čopíková a Horvathová (2010) dále popisují tři cíle, které by měl systém odměňování splňovat, aby nebyl konfliktní:

- **být motivační**

Měl by podporovat motivaci pracovníků a být porovnatelný s odměnami, které jsou poskytovány v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec vykonává během své práce.

- **být spravedlivý**

Systém odměňování by měl zaměstnanci dávat najevo, že není ve vztahu k jiným zaměstnancům, kteří pracující na stejné pozici a mají stejné pravomoce ve finanční nevýhodě a že je odměňován na základě svých zásluh. Případné rozdíly v odměňování pracovníků v organizaci jsou oprávněné, pochopitelné a zdůvodnitelné.

- **být transparentní**

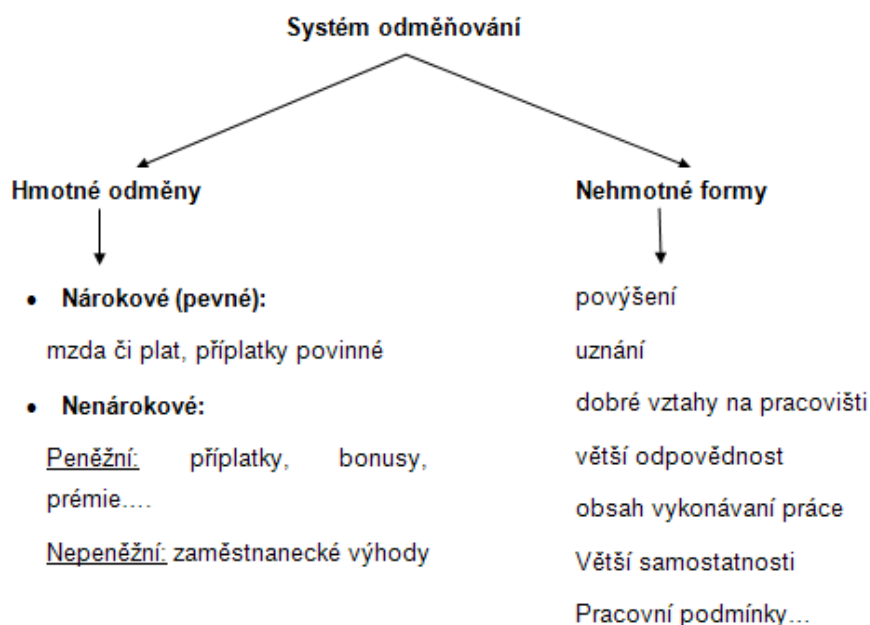
Systém musí být postaven na známých principech a musí být srozumitelný pro všechny zaměstnance. Jednoduchost systému, nejenže umožňuje jeho pochopení, ale také pomáhá firmě vyhnout se chybám.

Organizace má k dispozici docela rozsáhlou škálu možností, kterými může odměňovat své pracovníky za jejich práci a za to, že jsou zaměstnanci dané firmy. Odměny mohou být spojeny s povahou vykonané práce, jejím účelem nebo výkonem pracovníka, jeho schopnostmi nebo vzácností na trhu práce atd. Odměňování spadá mezi neúčinnější nástroje motivace zaměstnanců, kterým organizace a její vedoucí pracovníci mohou disponovat.

Za typickou odměnu se považuje mzda, plat a eventuálně jiné formy finanční odměny, které se zaměstnanci poskytují jako vyrovnání za provedenou práci. Moderní řízení lidských zdrojů nicméně chápe odměňování trochu rozsáhleji a strukturuje ho do tří základních skupin:

- **odměňování hmotné nárokové**, do kterého se zahrnuje mzda, plat a zákonné příplatky,
- **odměňování hmotné nenárokové** je peněžní i nepeněžní (například příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody apod.),
- **odměňování nehmotné**, příkladem může být povýšení, pochvala, zařízení pracoviště, rozmanitá práce aj.

Mzda/ plat je tvořena **pevnou složkou**, neboli základní mzdou/platem, který může být roční, měsíční, týdenní nebo může být ve formě hodinové sazby (časová mzda/plat). Dále mzdu tvoří **pohyblivá složka**, která zahrnuje výkonnostní odměnu, odměnu podle dovedností nebo zkušeností, odměnu podle schopností a odměnu podle přínosu, dále příplatky za přesčas, práci na směny a ztížené pracovní podmínky. Poslední částí, která tvoří mzdu/plat je **dodatková složka** (Ibid).



Obr. 2. 4. Systém odměňování (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 25)

System odměňování by měl být navržen tak, aby co nejlépe odpovídal a vyhovoval konkrétním podmínkám firmy, jejím potřebám a požadavkům jejich pracovníků. Významným požadavkem je, aby byl tento systém zaměstnanci přijat. Z tohoto důvodu, by se zaměstnanci měli podílet na vytváření a zavádění systému odměňování i na jeho fungování (Ibid).

2.9 Zaměstnanecké výhody

Součástí odměňování pracovníků jsou zaměstnanecké výhody, které se na rozdíl od odměn za odpracovaný čas, výkon, podmínky práce, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka obvykle poskytují zaměstnancům jen za to, že jsou v dané organizaci v pracovním poměru (Koubek, 2011).

Zaměstnanecké výhody obsahují rozsáhlou nabídku různých požitků, služeb, zboží a sociální péči, které by jinak pracovník musel uhradit. Zaměstnavatel tyto výhody uděluje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou být ve finanční formě nebo mít podobu výhod peněžité hodnoty. Příkladem může být závodní stravování, zvýhodněný nákup výrobků zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní pojištění aj. (Dvořáková et al., 2012).

Zaměstnanecké výhody jsou značně nákladné a mohou tvořit až jednu třetinu nákladů na základní mzdy/platy, někdy i více. Proto by měly být pečlivě plánovány a řízeny. Slouží individuálním potřebám zaměstnanců a jsou prostředkem zvyšování jejich oddanosti k firmě. Dávají najevo, že zaměstnavatelé dbají o blahobyt a pohodu svých pracovníků.

Zaměstnavatelům nejde pouze o péči a blahobyt zaměstnanců, ale nabízejí zaměstnanecké výhody i z důvodu zajištění konkurenceschopnosti svého celkového souboru hmotných odměn (Armstrong, 2009). Firma se tedy musí rozhodnout jaké zaměstnanecké benefity bude nabízet, v jaké hodnotě a jakým způsobem (Abeceda personalisty, 2011). Některé zaměstnanecké výhody musejí být zajištěny ze zákona, například mateřská dovolená (Armstrong, 2009).

2.9.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga (2009) mezi hlavní zaměstnanecké výhody patří osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikový automobil a dobrovolné zaměstnanecké výhody.

Osobní bezpečnost

Mezi zaměstnanecké výhody, které jsou orientované na osobní bezpečnost, patří:

Zdravotní péče, která zajišťuje soukromou zdravotní péči díky zdravotnímu pojištění, které pokrývá náklady na léčení v soukromých nemocnicích (stálé zdravotní pojištění), zabezpečování periodických lékařských prohlídek a někdy se zde zahrnuje i pojištění pro účely péče o chrup.

Pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání (pokud už to není zajištěno v penzijním systému), pracovních úrazů a služebních cest.

Nemocenské dávky poskytují plnou mzdu/plat po určitou vymezenou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu (většinou polovinu) poté. Nárok na nemocenské dávky má spojitost s délkou v zaměstnání.

Dodatečné odstupné se vyplácí při propouštění z důvodu nadbytečnosti. Může být vypláceno navíc k odstupnému, které je ze zákona povinné. Do této skupiny patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky spojené s dobou zaměstnání (např. jedna měsíční mzda/plat za každý rok zaměstnání) a zvláštní platby poskytované ředitelům a exekutivním (vládním) pracovníkům jako vyrovnání za ztrátu funkce (tzv. zlatý padák).

Poradenství týkající se kariéry je služba zaměstnancům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti a poskytují ji poradci, specialisté.

Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může být v podobě:

Podnikové půjčky což jsou menší půjčky, které jsou bezúročné nebo větší půjčky s nízkým úrokem, které bývají většinou vyhrazeny na zvláštní účely, např. zlepšení bydlení či domácnosti. Další položkou jsou **půjčky na permanentky**, jsou to bezúročné půjčky na měsíční nebo roční předplatní jízdenky, předplatné na kulturní či

sportovní události. Zahrnuje se zde i **pomoc při splácení hypoték**. Bývají to dotované platby úroků z hypoték do určité výše. Tuto výhodu nejvíce poskytují firmy finančních služeb. Dále se zde zařazují **příspěvky na přemístění**, určené pro zaměstnance, které firma přeložila jinam nebo je získala odjinud. Mohou pokrývat náklady na stěhování a honoráře realitních agentů. Nebo mohou mít podobu **členských příspěvků v profesních organizacích**, např. sdružení personalistů, účetních aj. (Ibid).

Osobní potřeby

Zaměstnanecké výhody, které uspokojují osobní potřeby, obsahují:

- dávky během mateřské a otcovské dovolené poskytované nad zákonné minimum,
- poskytnutí volna z osobních důvodů,
- péče o děti ve firemních zařízeních např. v jeslích či mateřských školkách, nebo poskytování poukázek s příspěvky na tuto péči,
- poradenské služby poskytované před odchodem do důchodu
- osobní poradenské služby udělované prostřednictvím programů pomoci pracovníkům,
- sportovní a sociální zařízení,
- podnikové slevy- zaměstnanci si mohou koupit za nižší ceny výrobky nebo služby, které podnik nabízí,
- poukázky na nákup zboží v maloobchodních řetězcích.

Dovolená

Základní nárok na dovolenou zpravidla činí pět týdnů plus státem uznané svátky. Některé organizace poskytují zaměstnancům šestitýdenní dovolenou, ale zohledňuje se přitom délka zaměstnání v organizaci a pracovní pozice. Nárok na dovolenou nastává již od prvního dne v práci. Ze zákona jsou firmy povinny poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou/rodinnou dovolenou.

Jiné zaměstnanecké výhody

Mezi jiné zaměstnanecké výhody náleží bezplatné parkování, vánoční večírky a poskytování pití na pracovišti zdarma, např. káva, čaj či studený nápoj.

Dobrovolné zaměstnanecké výhody

Systémy dobrovolných zaměstnaneckých výhod dávají zaměstnancům možnost nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s poskytovatelem sjedná dohodu o slevě, přesto systém zaměstnavatele nic nestojí.

Mezi oblíbené dobrovolné zaměstnanecké benefity patří:

- **zdraví**- pojištění soukromé péče či péče o chrup, zdravotní prohlídky,
- **ochrana**- pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu a osobní úrazové pojištění,
- **volný čas**- dovolená, dny volna, cestovní pojištění, zapůjčení počítače nebo jízdního kola, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovné organizaci,
- **domácnost**- výrobky pro domácnost, on-line nakupování (Ibid).

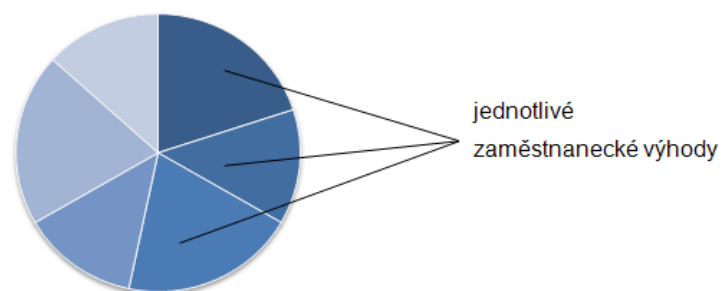
2.9.2 Cafeteria systém

Podstatou Cafeteria systému je, že si pracovník z nabídky výhod může zvolit v rámci stanoveného limitu prostředků plnění, která mu nejvíce vyhovují a mají pro něj největší význam, tzn., že si může výhody zvolit podle vlastních preferencí. Většinou jsou limity stanoveny na rok, ale lze je určit i na delší nebo kratší období (Abeceda personalisty, 2011).

Varianty Cafeteria systému

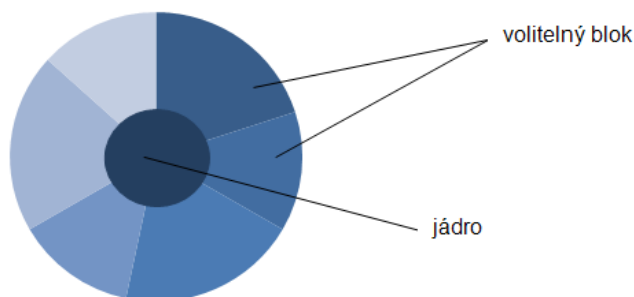
Čopíková a Horváthová (2010) rozdělují Cafeteria systém na varianty:

1. **Systém „bufetu“**- obsahuje seznam zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.



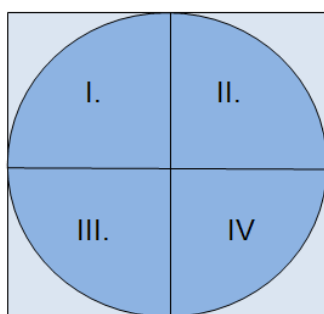
Obr. 2. 5. Systém „bufetu“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

2. **Systém „jádra“**- jádro zaměstnaneckých výhod je pevně určeno pro všechny zaměstnance a zbylé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.



Obr. 2. 6. Systém „jádra“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

3. **Systém „bloků“**- jsou vymezeny skupiny zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci apod., pro které je tvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.



Obr. 2. 7. Systém „bloků“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

2.9.3 Daňový dopad zaměstnaneckých výhod

Z pohledu daňového vlivu mohou být benefity:

- osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance,
- vystavené zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti a tzv. superhrubé mzdy na straně zaměstnance,
- zahrnované do daňových výdajů neboli nákladů na straně zaměstnavatele,
- zařazené do nedaňových výdajů (nákladů) na straně zaměstnavatele,
- nezařazené do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění,

- zahrnované do vyměřovacího základu pracovníka pro výpočet pojistného na sociální a zdravotního pojištění.

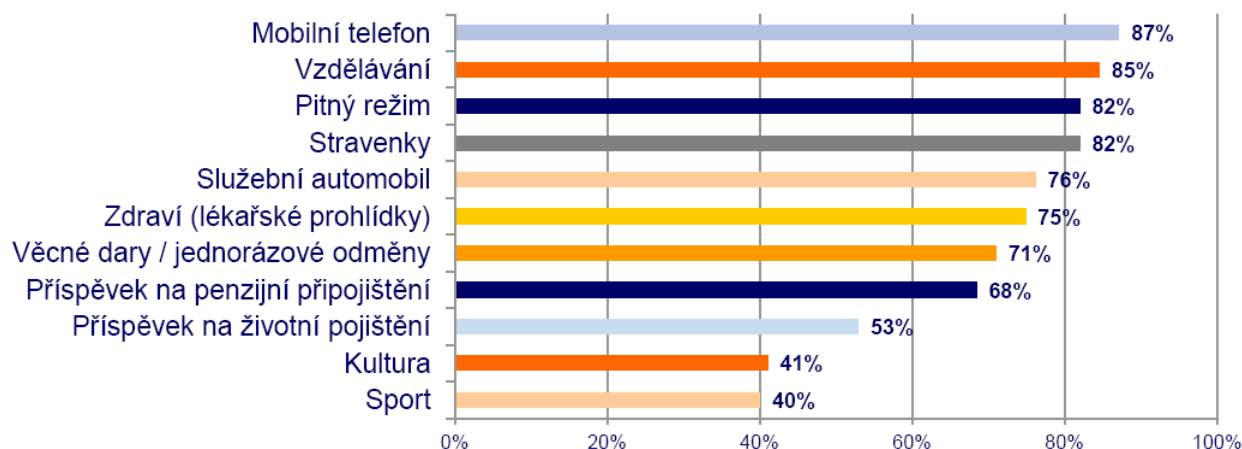
Za nejvýhodnější lze pokládat takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od základu daně z příjmů ze závislé činnosti a nezařazují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň jsou na straně zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů (Čopíková, Horváthová, 2010).

2.9.4 Průzkum zaměstnaneckých výhod v roce 2013

Pravidelný průzkum pojišťovny ING a Svazu průmyslu a dopravy ČR ukázal, které zaměstnanecké výhody společnosti nejčastěji poskytují. Výzkum pojmenovaný Zaměstnanecké benefity v roce změn, probíhal pomocí online dotazníku od 1. do 17. července 2013 a zúčastnilo se jej 155 firem ze všech krajů České republiky.

Průzkum ukázal, že zaměstnanecké výhody poskytují téměř všechny oslovené společnosti (99 %). V průměru se nabízí 10 benefitů, ale nabídku zaměstnaneckých výhod ovlivňuje velikost firmy. Společnosti do 50 zaměstnanců nabízí v průměru 8 benefitů a firma s 250 a více zaměstnanci poskytuje v průměru 11 výhod.

Mezi nejoblíbenější výhody patří mobilní telefon (87%), vzdělávání (85%), pitný režim a stravenky (82%) či služební automobil (76%). Z nejčastěji poskytovaných výhod nejvíce roste nabídka mobilního telefonu (o 12 %), pitného režimu (o 11 %) a životního pojištění (o 10 %). Příspěvek na penzijní připojištění naopak poklesl vlivem penzijní reformy.



Graf 2. 1. Top benefity 2013 (Štěrbová, 2013)

Plány do budoucna

Vzdělání patří mezi nejdynamičtější rostoucí benefity a 14% firem, které ho již nabízejí, plánují jeho rozšiřování. Zájem vzroste rovněž o příspěvek na sport (+ 5%), životní pojištění a příspěvek na zdraví (+ 4%).

Slabý pokles se očekává u příspěvku na dovolenou (- 5%) a u finančních benefitů jako např. 13. plat a zaměstnanecké půjčky (- 3%, resp. – 2%).

V nabídce zaměstnaneckých výhod se stále více objevují méně tradiční výhody, např. lékařské prohlídky nebo sick days (Štěřbová, 2013).

2.10 Charakteristika vybrané metodiky průzkumu

V praxi patří metoda dotazování mezi nejpoužívanější metody pro získávání potřebných informací (Foret, 2012). Pavlica et al., (2000) vymezuje metodu jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, která umožňuje dosáhnout vytčeného výzkumného cíle. Od pojmu metoda se rozlišuje pojem technika. Technika určuje konkrétní nástroj, který vychází z principů a zásad metody a umožňuje získat konkrétní údaje o zkoumaných jevech.

Dotazník

Dotazník je písemná a více formalizovaná podoba metody dotazování. Základní princip dotazníku je v písemném položení souboru otázek, na které respondent odpovídá. V dotazníku nelze klást doplňující otázky, proto je důležité věnovat jeho sestavování větší pozornost. Konečný výsledek výzkumu nezávisí jen na formulaci jednotlivých položek ale i na konstrukci dotazníku (Pavlica et al., 2000).

Při sestavování otázek je důležité formulovat je tak, aby otázky respondenti pochopili a byly schopni a ochotni na ně odpovídat.

Kozel (2011) rozděluje otázky v dotazníku na tři základní typy:

- **Otevřené-** neposkytují žádnou variantu odpovědi. Dotazovaný odpovídá svými slovy.
- **Uzavřené-** odpovědi jsou standardizovány, respondent tedy pouze označuje odpověď, která mu připadá správná nebo se nejvíce blíží jeho názoru.

- **Polouzavřené-** kombinace otevřených a uzavřených otázek, která spojuje jejich výhody i nevýhody. Respondent má uvedeny možnosti odpovědí, ale je zde volné místo pro vyjádření vlastního názoru.

Výhody a nevýhody dotazníku

Pavlica et al. (2000) uvádí výhody a nevýhody dotazníku. Mezi **výhody** zahrnuje:

- možnost získat údaje od většího počtu dotazovaných, než při rozhovorech,
- údaje získané z dotazníků jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovávat statickými postupy,
- větší upřímnost respondentů, která může být způsobena díky anonymitě dotazníků,
- díky poměrné jednoduchosti zpracování je levnější než rozhovor či jiné kvalitativní metody,
- neklade zvýšené požadavky na tazatele (např. komunikační dovednosti) a snižuje se míra subjektivity daného tazatele.

K **nevýhodám** použití dotazníku patří například:

- nízká návratnost, která ale může být odstraněna přítomností tazatele při vyplňování dotazníku respondentem,
- výběr možností odpovědi nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď pro respondenta. Dotazovaný volí odpověď, která se nejvíce podobá tomu, jak by odpověděl nebo odpověď zvolí náhodně,
- při nepochopení otázek někdy nemůže respondent žádat o jejich dodatečné vysvětlení, ale přesto zvolí některou z variant odpovědí,
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy, která způsobuje pokles motivace a v konečném důsledku nepozornost, náhodnost a stereotypnost odpovědí aj.

3 Charakteristika vybraného obchodního řetězce

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na stručnou charakteristiku firmy ABZ CZ a její nabízené zaměstnanecké výhody, které poskytuje svým zaměstnancům.

Vybraný obchodní řetězec patří mezi přední maloobchodní prodejce na českém trhu. Společnost ABZ CZ se řídí především dvěma hodnotami: Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my a Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi. O tom, že takový postoj k zákazníkům, pracovníkům a společnosti je správný, svědčí nejen neustále rostoucí počet prodejen společnosti, ale i četná prestižní ocenění, která získala.

3.1 Historie obchodního řetězce

Tento obchodní řetězec vznikl v roce 1919, kdy vysloužilý voják Jack Cohen začal prodávat ve stánku potraviny z přebytečných válečných zásob. V roce 1929 otevřel svůj první kamenný obchod v severním Londýně. Tato společnost vstoupila na burzu poprvé v roce 1947 a v roce 1956 otevřela první samoobslužný obchod. V roce 1996 vkročil tento obchodní řetězec do střední Evropy. V České republice koupil šest a na Slovensku sedm obchodních domů od americké společnosti K-Mart a v Maďarsku otevřel první hypermarket. V Praze-Zličíně se v roce 1998 poprvé otevřel hypermarket společnosti ABZ CZ.

3.2 Základní informací o společnosti ABZ CZ

Tento obchodní řetězec je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu a dlouhodobě se účastní na formování a zdokonalování prostředí v oblasti maloobchodu. V České republice provozuje 209 obchodů, 19 čerpacích stanic a 7 obchodní center.

Formáty obchodů:

- hypermarkety,
- supermarkety,
- obchodní domy,
- express- malé prodejny pro každodenní nákup základních potravin,
- extra- hypermarkety vybudované na konceptu „obchod v obchodě“ nabízející optiku, obchod s telekomunikačními a foto službami či lékárnou.

V roce 2012 zahájila tato společnost jako první obchodní řetězec v České republice internetový obchod s potravinami „Potraviny On-line“, který v současnosti funguje na území Prahy a okolí, Mladoboleslavska a Kladenska, a v budoucnu plánuje jeho rozšíření i do dalších regionů.

Hodnoty obchodního řetězce ABZ CZ

Z interních materiálů řetězce lze vyčíst, že se společnost snaží získat věrnost zákazníků a jejich dlouhodobou důvěru. Stejně významná je pro společnost spolupráce s jejich obchodními partnery. Obchodní řetězec začíná sám u sebe, neboli u svých pracovníků, které se snaží pozitivně motivovat a dělat vše pro jejich spokojenost. Pokud nejsou spokojeni zaměstnanci, nemohou být spokojeni ani zákazníci, kteří u nás nakupují. Hodnotami společnosti jsou:

„Nikdo se nestará o zákazníky více než my

- zákazníkům rozumíme,
- potřeby zákazníků uspokojíme jako první,
- chováme se zodpovědně vůči svému okolí.“

„Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám

- pracujeme jako tým,
- navzájem si důvěřujeme a vážíme jeden druhého,
- nasloucháme, pomáháme si a umíme si poděkovat,
- sdílíme své poznatky a zkušenosti.“

3.3 Zaměstnanecké výhody společnosti

Cílem této společnosti je spadat mezi nejlepší české zaměstnavatele. Vytváří nejen nové pracovní příležitosti, ale pracuje i s mladými talenty, kteří studují na vysokých a středních školách, popřípadě jsou jejich čerstvými absolventy. Pro stávající pracovníky poskytuje řadu rozvojových kariérních programů nebo zaměstnaneckých výhod. Tento obchodní řetězec se stará o to, aby všichni zaměstnanci byli dostatečně informováni o dostupných zaměstnaneckých benefitech. Informovanost zabezpečují pomocí personálního oddělení a vnitřní komunikace. Pracovníci dostávají přehled všech zaměstnaneckých výhod a slev pohromadě. V případě nesrovnalostí se

zaměstnanci mohou obrátit na personální oddělení nebo si na nástěnkách přečíst souhrn všech nabízených výhod.

Společnost ABZ CZ nabízí svým zaměstnancům z balíčku výhod celkem 18 benefitů. Z toho tři výhody jsou nové a to sportovní aktivity a masáže, lázeňské pobyty a kultura.

Příspěvek na stravování

U provozoven, kde je možnost závodního stravování poskytuje příspěvek na stravování v podobě dotovaných jídel. V situaci, kdy zaměstnanci nemají možnost závodního stravování, poskytuje společnost příspěvek formou stravovacích poukázek.

Rodinné nákupy

Obchodní řetězec ABZ CZ nabízí poukázky s 10% slevou na veškerý sortiment. Poukázky jsou vydávány každý měsíc společně s výplatní páskou. Poukázka obsahuje kupóny se slevou 10% na pokladnu, elektro, kosmetiku, gril/pizzu, obchodní dům, obchodní dům/F&F, telefony/optika/fotoslužby a na mobilního operátora.

Věrnostní odměna

Každoročně oceňuje věrnost zaměstnanců a to formou věrnostních odměn. Věrnostní odměnu vyplácí společně se mzdou za měsíc říjen. Tato odměna je vyplácena už po prvním roce stálého pracovního poměru.

Pracovní výročí

Tento obchodní řetězec odměňuje své zaměstnance za každých pět odpracovaných let od data nástupu. Pracovník dostává také certifikát k pracovnímu výročí.

Rekondiční volno

Tato výhoda umožňuje čerpat až 6 dnů placeného volna nad rozsah zákonem stanovené dovolené. Počet dnů rekondičního volna v kalendářním roce je stanoven podle délky trvání nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti. Za 1 odpracovaný rok náleží 1 den rekondičního volna (až do výše 6 dnů).

Rekondiční bonus

Pokud zaměstnanec pracuje pro společnost ABZ CZ déle než 3 roky a má nárok na min. 3 rekondiční volna, může si převést 1-3 dny na tzv. rekondiční bonus, který lze čerpat v průběhu prvních tří dnů pracovní neschopnosti.

Penzijní připojištění

Podmínkou pro čerpání této výhody je, že nepřetržitý pracovní poměr musí trvat alespoň 5 let. Po splnění této podmínky si může zaměstnanec zažádat o příspěvek na penzijní připojištění. Maximální výše příspěvku ze strany zaměstnavatele činí 200 Kč.

Extra body na věrnostní kartu

Tato zaměstnanecká výhoda souvisí s věrnostní kartou obchodního řetězce. Svým zaměstnancům společnost rozdává extra body. Za nasbírané body jim čtyřikrát ročně (co čtvrt roku) posílá společnost peněžní poukázky a slevové kupony na jejich oblíbené zboží.

Kreditní karta Premium

Zaměstnanci mohou využívat i kreditní kartu Premium, která má zvýhodněné podmínky a mohou díky ní i nasbírat více bodů na již zmíněnou věrnostní kartu. Vedení této kreditní karty je zcela zdarma.

Pitný režim

Zaměstnanci mají na pracovišti zdarma k dispozici barely s teplou a studenou vodou, kávu a čaj. Na pracovišti se vyskytují i nápojové automaty.

Vzdělání a rozvoj

Společnost ABZ CZ podporuje vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců a nabízí jim širokou škálu školení, tréninků a rozvojových programů, které jim pomáhají nejen k profesnímu rozvoji ale i osobnímu.

Ostatní zaměstnanecké výhody

Obchodní řetězec ABZ CZ nabízí svým zaměstnancům za výhodných podmínek **chatu k pronajmutí**, která se nachází v Čechách v oblasti Broumovské vrchoviny.

Dále zaměstnancům a jejich rodinám nabízí možnost využít **výhodné volání a internet** do všech sítí. Do tohoto programu lze zapojit až 6 čísel.

Jednou ročně nabízí zaměstnancům **slevu na oblečení a obuv** prodávané přímo v prodejně ABZ CZ. **Pracovní oblečení** je zaměstnancům poskytováno zaměstnavatelem.

Tato společnost spolupracuje s některými **bankami**. Díky této spolupráci mají zaměstnanci možnost využít řadu výhodných bankovních služeb (např. vedení účtu zdarma).

Další výhodou je **sleva na služby v oční klinice**, které nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami (např. odstranění potřeby brýlí na čtení).

V nabídce výhod se nachází i výhody na **kulturní akce** (divadelní scény) či slevy u vybraných **cestovních kanceláří, lázeňské pobyty** nebo **sportovní aktivity a masáže** či pomoc při řešení **neočekávaných tíživých situací** jako je např. dlouhodobá nemoc, živelná katastrofa apod.

Povzbuzování zaměstnanců

Uznání patří mezi nehmotnou formu odměňování. Potřeba uznání náleží do čtvrtého stupně Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb a také mezi motivační faktory v Herzbergově dvoufaktorové teorii. Potřeba uznání je jedním z neúčinnějších stimulů a vybraná organizace si tento fakt uvědomuje a proto dbá na to, aby každý zaměstnanec byl za dobrý výkon nebo jiné výjimečné nasazení oceněn.

Vedení společnosti používá dva způsoby k oceňování (povzbuzování) pracovníků a to uznání a pochvaly během každodenního kontaktu a veřejné uznání a pochvaly. Veřejná pochvala spočívá v předání děkovného lístku a malého dárku a probíhá buď před spolupracovníky a zákazníky přímo na prodejní ploše nebo při konání snídane s ředitelem. Snídaně s ředitelem jsou pravidelná neformální setkání s ředitelem a manažerským týmem.

4 Analýza současného stavu vybrané problematiky

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení dotazníků. Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel 2007. Každá otázka byla zpracována individuálně. Veškeré údaje jsou v procentním vyjádření a pro lepší přehlednost jsou údaje prezentovány v grafech. U otázek, kde respondenti měli možnost uvést odpověď podle svého uvážení, nedošlo k vyhodnocení pomocí grafu ani tabulek z důvodu malého počtu odpovědí.

4.1 Realizace průzkumu

Cílem průzkumu je získat odpovědi na stanovené cíle bakalářské práce. Výzkum probíhal za pomoci dotazníku, který měl 18 uzavřených otázek jednu otázku polozavřenou a jednu otázku otevřenou. Otevřená otázka byla dobrovolná a respondenti zde mohli napsat své návrhy, připomínky a stížnosti. Uzavřené otázky byly rozděleny do čtyř oblastí, a to:

- mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a selhání motivace,
- odměňování pracovníků,
- zaměstnanecké výhody,
- obecné informace o respondentovi.

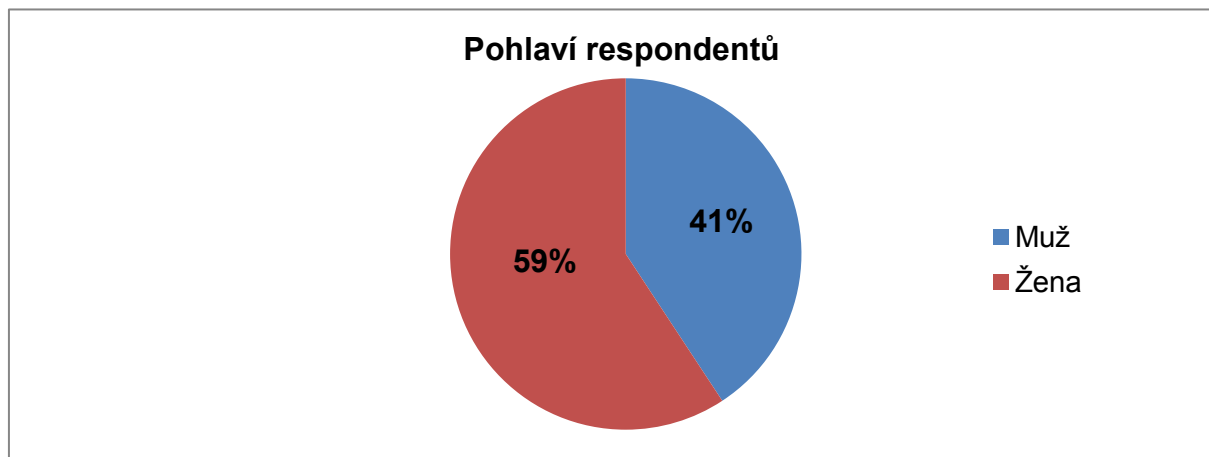
Škála dotazníku byla vždy sudá, aby se respondenti museli přiklonit k horší nebo lepší variantě odpovědi. Došlo tak k omezení neutrality odpovědí.

Dotazník byl předkládán pro vyplnění pouze zaměstnancům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky (obsluha za pultem, pokladní, pekaři apod.). Z 51 zaměstnanců na těchto pozicích, bylo do průzkumu zahrnuto pouze 30 z nich. Respondenty vybírala sama personální manažerka obchodního řetězce. Sběr dat probíhal od 14. 4. 2014 do 21. 4. 2014. Zaměstnancům bylo rozdáno 30 dotazníků a vrátilo se jich všech 30. Byla teda 100% návratnost. Tři dotazníky nebylo možno k vyhodnocení použít a bylo nutné je vyřadit, protože byly špatně vyplněny. V jednom dotazníku nebylo zodpovězeno více otázek. V dalších dvou dotaznících bylo zaškrtnuto u otázky č. 9 více možností, než byl stanovený počet tří odpovědí.

4.2 Výsledky dotazníkového průzkumu

I když jsou identifikační otázky uváděny až na konci dotazníku, pro lepší přehlednost a identifikaci respondentů jsem je uvedla na začátku vyhodnocení.

V organizaci ABZ CZ je zastoupení mužů a žen poměrně na stejné úrovni. Žen je o něco více a to 59%, kdežto mužů 41%.



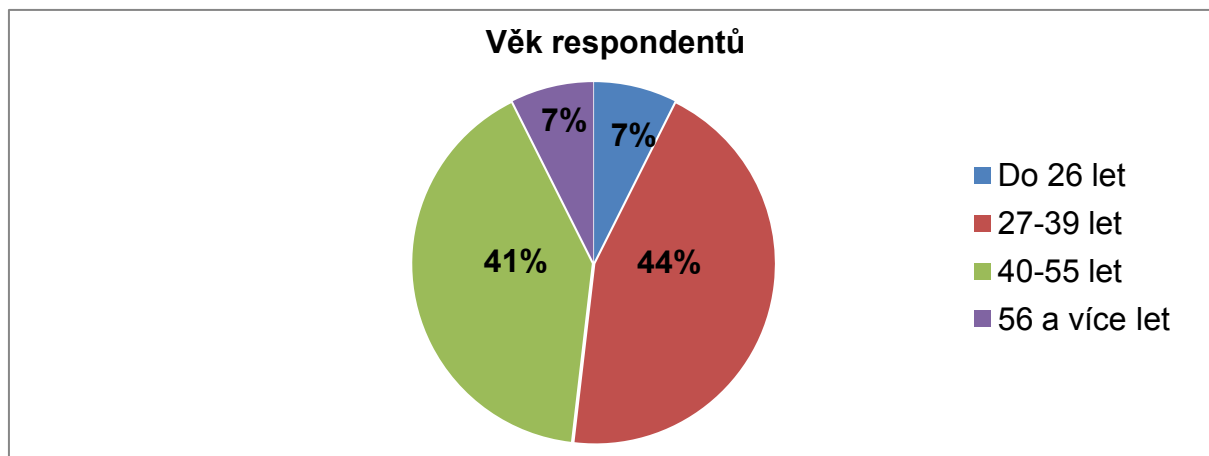
Graf 4.1. Pohlaví respondentů (vlastní zdroj)

Daný vzorek respondentů naznačuje, že v organizaci pracují nejčastěji lidé se středoškolským vzděláním nebo s učilištěm a to 89% dotazovaných zaměstnanců. Základní vzdělání v dotazníku zaškrtnulo 7 % dotazovaných. Jen jeden respondent uvedl, že nejvyšší dosažené vzdělání má vyšší odborné, tvoří 4% ze všech respondentů. Žádný respondent neuvedl, že studoval vysokou školu.



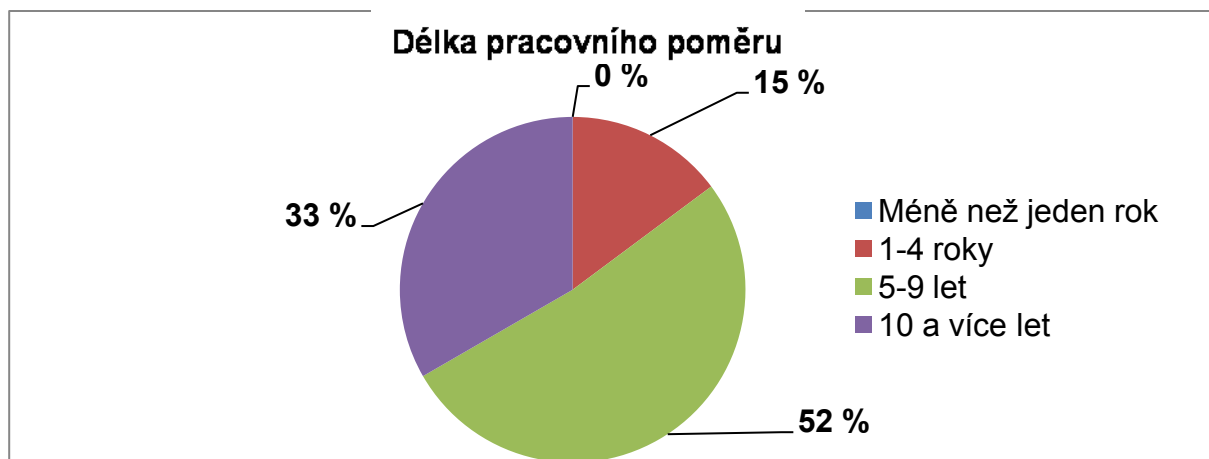
Graf 4.2. Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zdroj)

Pracují zde všechny věkové kategorie. Nejvíce respondentů bylo však ve věku 27-39 let. Tito respondenti tvořili 44% všech dotazovaných. Zaměstnanci ve věku 40-55 let tvořili 41% respondentů. Stejný počet zastoupení, a to 7% mají respondenti ve věku do 26 let a také respondenti nad 56 let.



Graf 4.3. Věk respondentů (vlastní zdroj)

Většina respondentů působí v organizaci dlouhodobě. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by pracoval pro obchodní řetězec kratší dobu než jeden rok. Nejvíce odpovědí bylo u varianty 5-9 let a to 52%. Možnost 10 a více let zakroužkovalo 33% respondentů a 15% zvolilo 1-4 roky. Z těchto údajů je patrné, že obchodní řetězec si dokáže své zaměstnance udržet.



Graf 4.4. Délka pracovního poměru (vlastní zdroj)

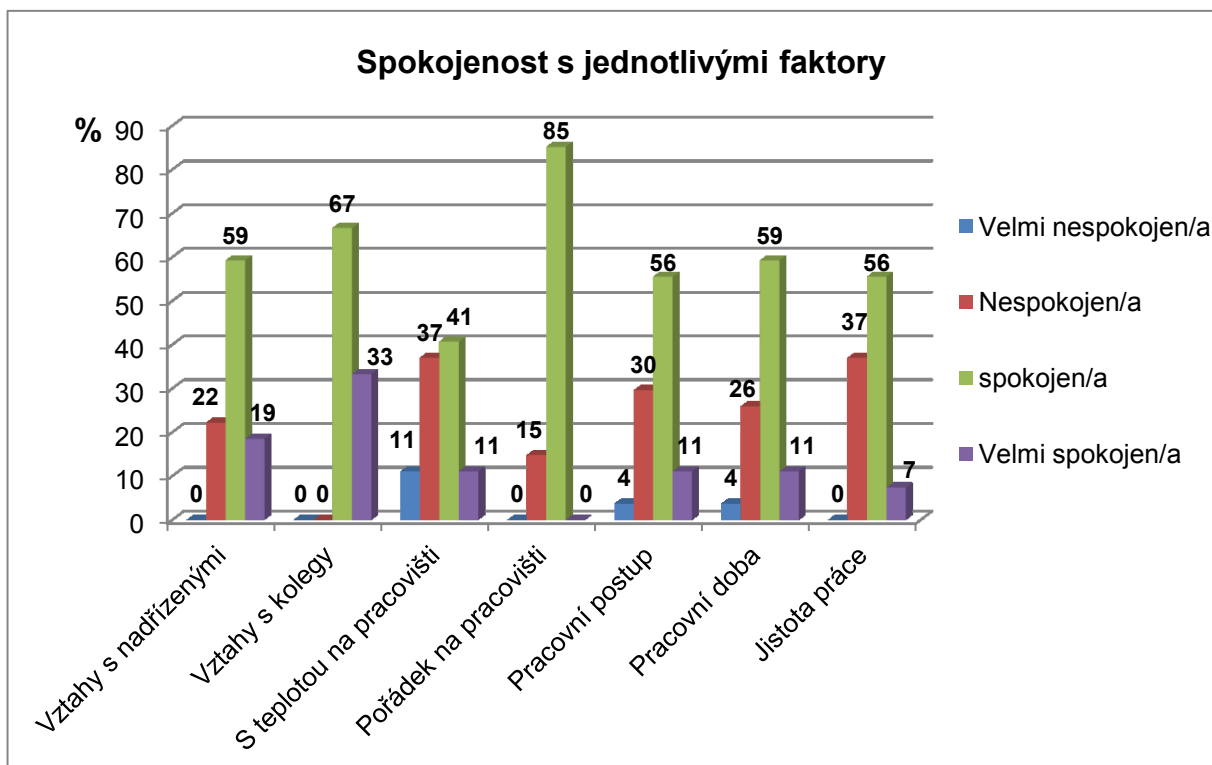
Tato oblast otázek sloužila k identifikaci respondentů. V následujících otázkách dotazování odpovídali na otázky zaměřené na další tři oblasti, které byly již výše

zmíněny a jsou v souladu s cíli bakalářské práce. Nejčastěji byly odpovědi definovány pomocí sudých škál, aby se zamezilo neutrálním odpovědím. Nejpoužívanější škála měla možnosti odpovědi: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Otázka č. 1. Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?

U této otázky byly odpovědi k jednotlivým faktorům ve formě stupnice od 1 do 4. Kde hodnota 1 znamenala velmi nespokojen/a a hodnota 4 velmi spokojen/a. Vybranými faktory byly: vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, spokojenost s teplotou na pracovišti, spokojenost s pořádkem na pracovišti, spokojenost s pracovním postupem a pracovní dobou a posledním faktorem byla jistota práce.

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s pořádkem na pracovišti (85%) a se vztahy s kolegy (67%). Velmi spokojeni jsou opět se vztahy s kolegy (33%) a se vztahy s nadřízenými (19%). Nejvíce nespokojeni byli respondenti s teplotou na pracovišti (37%) a s jistotou práce (37%). Velmi nespokojeni byli s teplotou na pracovišti (11%). Podrobnější informace viz graf 4.5. Z výsledků je patrné, že v obchodním řetězci jsou příznivé vztahy s kolegy na pracovišti, ale velkým problémem je teplota na pracovišti.



Graf 4.5. Spokojenost s jednotlivými faktory (vlastní zdroj)

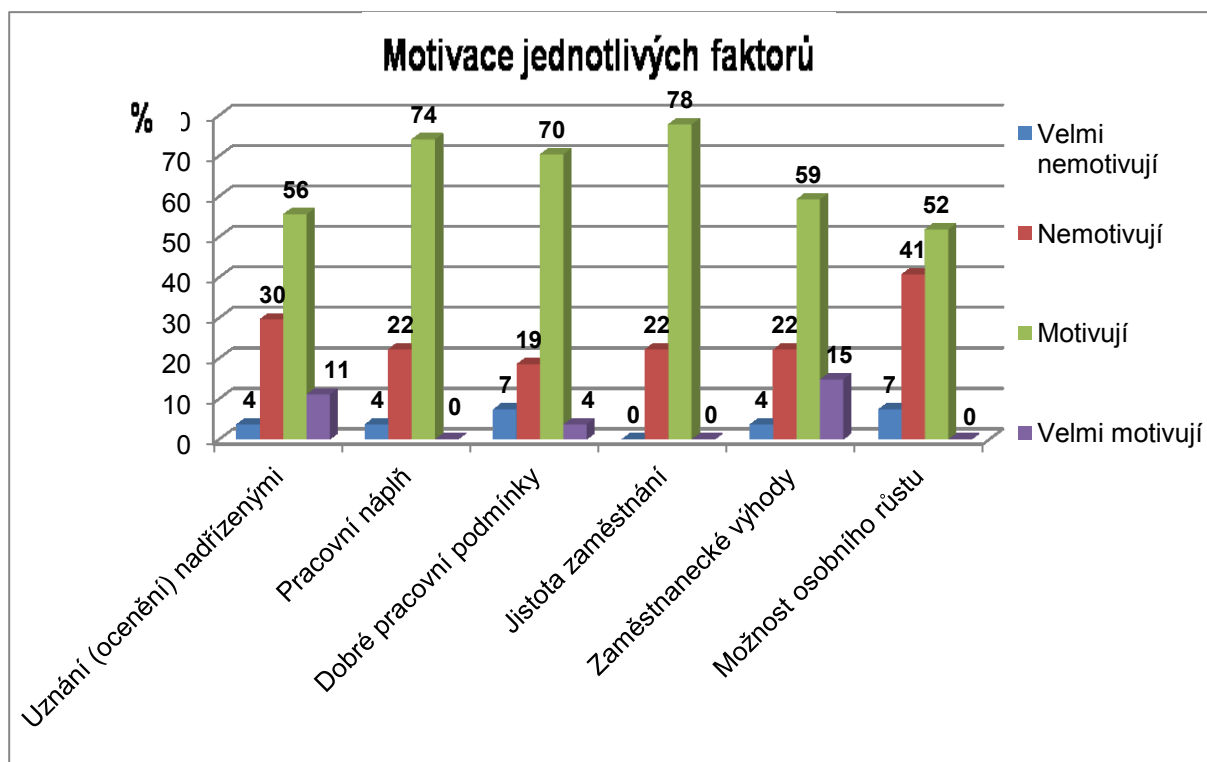
Otázka č. 2. Jak Vás motivují jednotlivé faktory?

Tato otázka je obdobná s otázkou č. 1, jen hodnoty vyjadřují míru motivace, tudíž hodnoty znamenají: 1- velmi nemotivují, hodnota 4- velmi motivují.

Zvolenými faktory jsou: uznání (ocenění) nadřízenými, pracovní náplň, dobré pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody a možnost osobního růstu.

Nejvíce respondenty motivuje jistota zaměstnání (78%) a pracovní náplň (74%). Dotazované zaměstnance velmi motivují zaměstnanecké výhody (15%) a uznání (ocenění) nadřízenými (11%). Zaměstnance nemotivuje možnost osobního růstu (41%) a uznání (ocenění) nadřízenými (30%). Dotazované velmi nemotivuje možnost osobního růstu (7%) nebo dobré pracovní podmínky (7%). Viz graf 4. 6.

Z grafu je patrné, že vybrané faktory některé zaměstnance více či méně motivují. Tento rozdíl může být dán odlišností zájmů, potřeb, životním stylem nebo hodnotami pracovníků v obchodním řetězci.



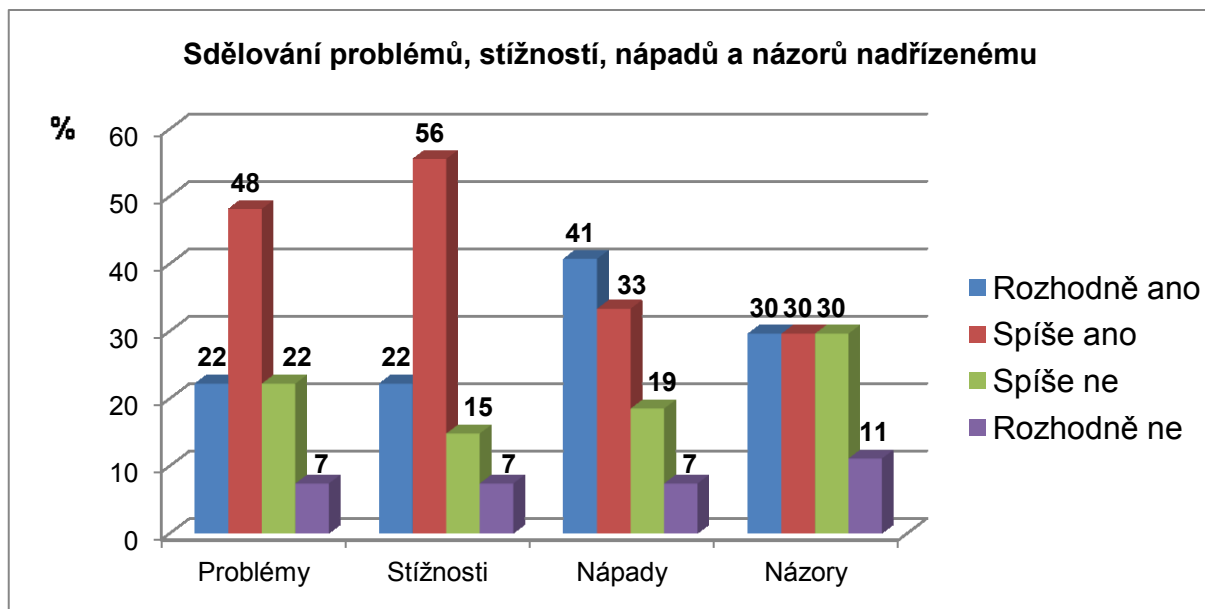
Graf 4. 6. Motivace jednotlivých faktorů (vlastní zdroj)

Otázka č. 3. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své: problémy, stížnosti, nápady a názory?

Tato otázka volně navazuje na otázku č. 1, kde byla zjišťována spokojenost se vztahy s nadřízenými pracovníky. V otázce jsem se zaměřila na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Bylo zjišťováno, jestli podřízení zaměstnanci mají možnost svému nadřízenému sdělovat své problémy, stížnosti, nápady a také názory.

Mezi nejlépe hodnocené patří sdělování nápadů, kde 41% dotazovaných uvedlo, že rozhodně mají možnost sdělovat své nápady a 33%, že mají spíše možnost říci svému nadřízenému svůj nápad a sdělování stížností, kde 56% respondentů zaškrtnulo možnost spíše ano a 22% rozhodně ano. Nejhuře ohodnoceno bylo sdělování názorů, kde 11% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že rozhodně nemají možnost sdělit svému nadřízenému své názory a zbytek odpovědí je na stejné úrovni (30%).

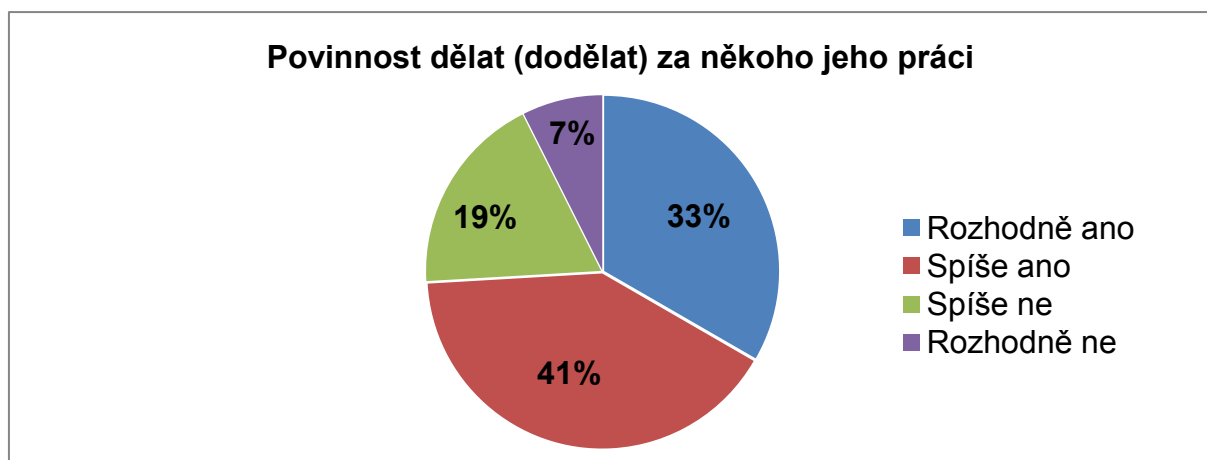
Manažeři dávají svým podřízeným zaměstnancům dostatečně najevo, že je jejich informace neobtěžují. V souvislosti s návrhy je tato situace rozporná.



Graf 4. 7. Sdělování problémů, stížností, nápadů a názorů nadřízenému (vlastní zdroj)

Otázka č. 4. Nastala někdy situace, že jste musel/a za někoho dělat (dodělat) jeho práci?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda v obchodním řetězci dochází k selhání motivace (viz teoretická část bakalářské práce). Z výsledků je patrné, že u některých pracovníků může docházet k selhání motivace, protože 41% dotazovaných uvedlo, že spíše musí dělat nebo dodělat práci po svém kolegovi a 33% uvedlo, že rozhodně musí dělat nebo dodělat práci někoho jiného. Jen 7% zvolilo možnost, že rozhodně nemusí práci po spolupracovníkovi dodělat nebo udělat.

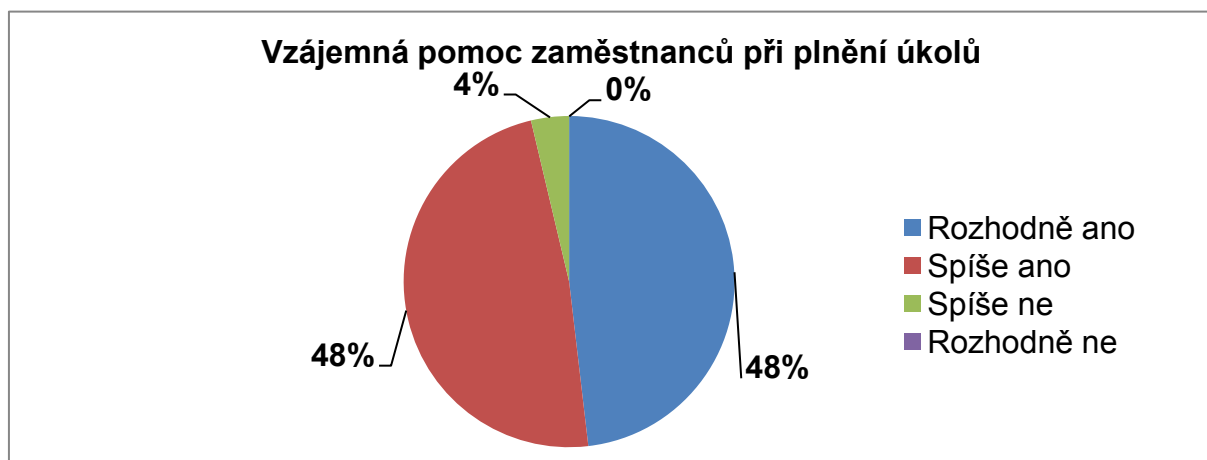


Graf 4. 8. Povinnost dělat (dodělat) za někoho jeho práci (vlastní zdroj)

Otázka č. 5. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění úkolu?

Tato otázka navazuje na otázku č. 1, kde byla zjišťována spokojenost se vztahy s kolegy, kde 67% dotazovaných uvedlo, že jsou spokojeni se vztahy s kolegy a 33% jsou velmi spokojeni.

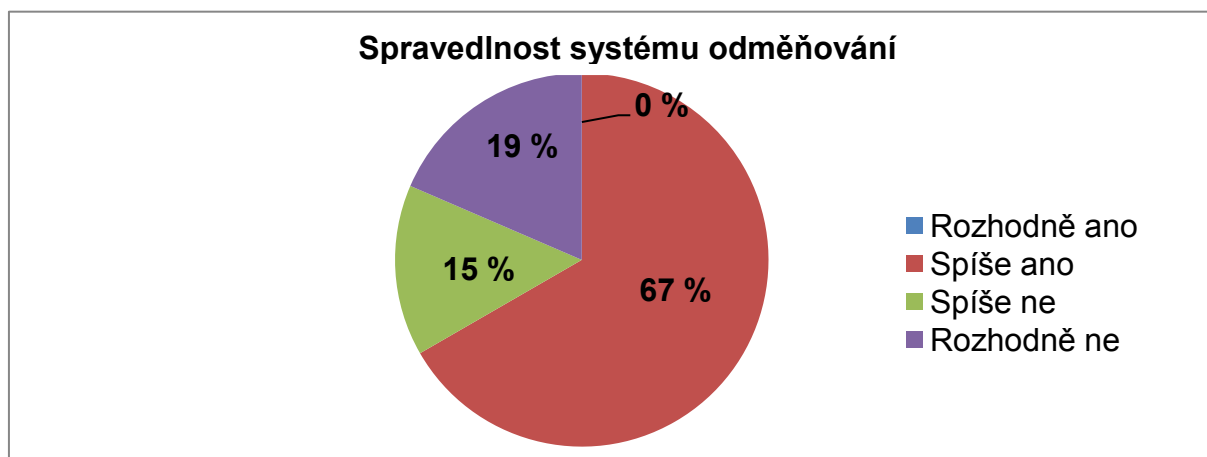
Spokojenost se vztahy s kolegy se odráží i na odpovědích u této otázky. Nejčastěji dotazovaní odpovídali rozhodně ano (48%) a spíše ano (48%) jen 4% dotazovaných odpovědělo, že mu kolegové spíše nepomáhají, když je o to požádají.



Graf 4. 9. Vzájemná pomoc zaměstnanců při plnění úkolů (vlastní zdroj)

Otázka č. 6. Zdá se Vám systém odměňování v organizaci spravedlivý?

Pracovníci vnímají to, co dostávají jako výstupy ve vztahu k tomu, co vložili a porovnávají tento poměr s poměry ostatních (viz teoretická část bakalářské práce). Účelem této otázky bylo zjistit, jestli se zdá zaměstnancům systém odměňování spravedlivý nebo si myslí, že dochází k nadhodnocení nebo podhodnocení některých zaměstnanců. Žádný respondent nezakroužkoval možnost, že se mu systém odměňování zdá rozhodně spravedlivý, ale 67% hodnotí odměňování jako spíše spravedlivé. Za spíše nespravedlivý jej hodnotí 15% dotazovaných zaměstnanců a 19% systém odměňování hodnotí za rozhodně nespravedlivý. Většina dotazovaných zaměstnanců tedy hodnotila spravedlnost v odměňování spíše kladně.

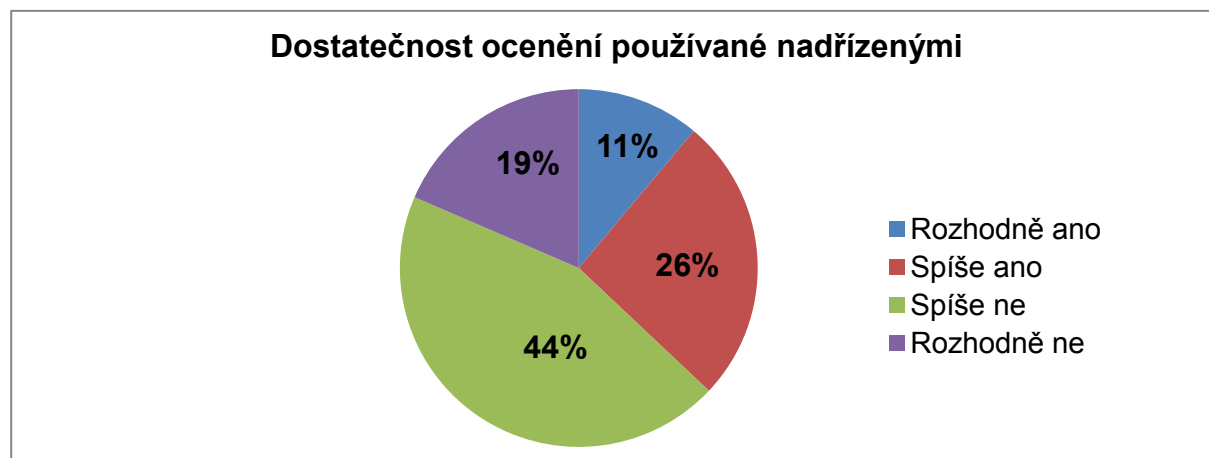


Graf 4. 10 Spravedlnost systému odměňování (vlastní zdroj)

Otázka č. 7. Považujete ocenění používané nadřízenými ve společnosti za dostačující?

Mezi ocenění byly zahrnovány pochvaly a uznání, ať už veřejné, každodenní nebo věrnostní odměna. Hodnotilo se tedy ocenění práce obecně.

Pro 11% dotazovaných je ocenění rozhodně dostatečné a pro 26% spíše dostatečné. Pro většinu respondentů (44 %) je ale ocenění spíše nedostačující a pro 19% nedostačující.



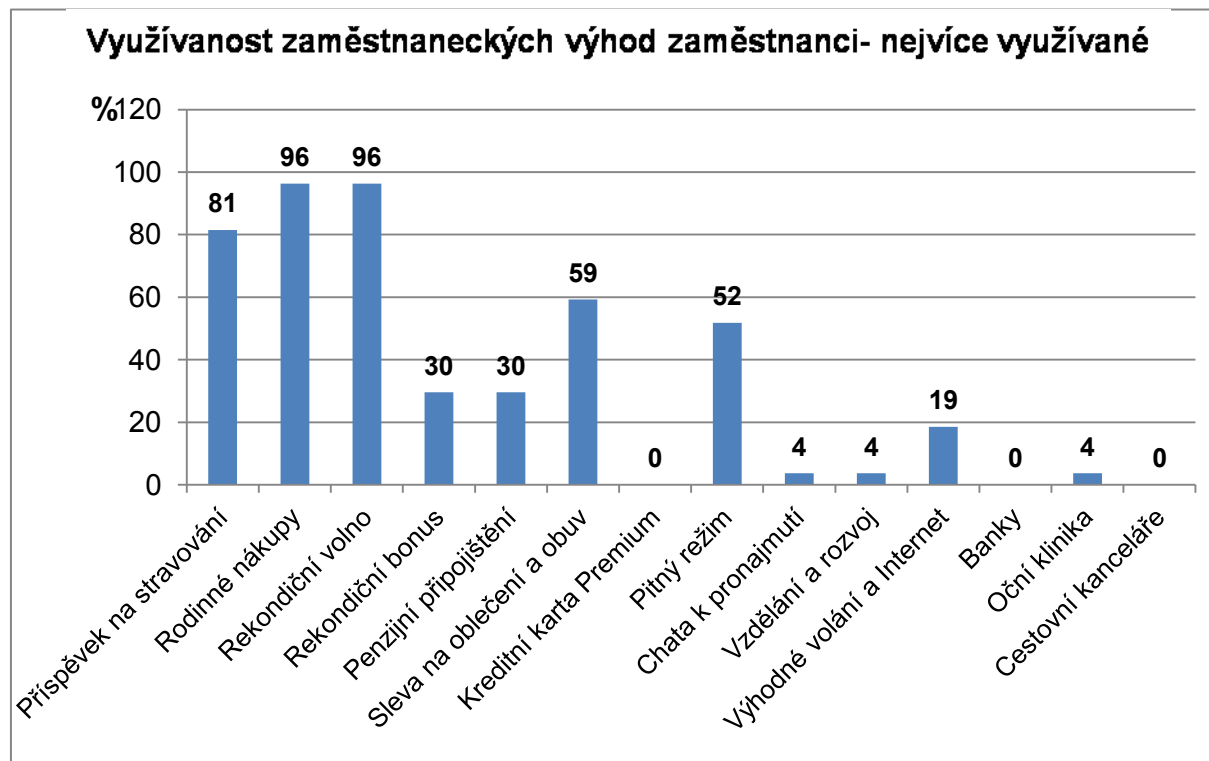
Graf 4. 11. Dostatečnost ocenění používané nadřízenými (vlastní zdroj)

Otázka č. 8. Vyberte maximálně pět zaměstnaneckých výhod, které nejvíce využíváte.

U této otázky respondenti volili ze seznamu výhod maximálně pět zaměstnaneckých benefitů, které nejčastěji využívají. V seznamu se nacházelo 14 výhod, které obchodní řetězec nabízí, a to: příspěvek na stravování, rodinné nákupy, rekondiční volno, rekondiční bonus, penzijní připojištění, sleva na oblečení a obuv, kreditní karta Premium, pitný režim, chata k pronajmutí, vzdělání a rozvoj, výhodné volání a Internet, banky, oční klinika a poslední výhodou byly cestovní kanceláře.

Nejvyužívanějšími výhodami jsou rodinné nákupy a rekondiční volno, které využívá 96% respondentů. Příspěvek na stravování využívá pravidelně 81% dotazovaných zaměstnanců. Slevu na oblečení a obuv jednou ročně využívá 59% dotazovaných a 52% dotazovaných zaměstnanců využívá pitný režim.

Z grafu je patrné, že zaměstnanecké výhody cestovní kanceláře, banky a kreditní karta Premium nejsou u zaměstnanců moc oblíbené, protože je neuvedl ani jeden z dotazovaných pracovníků jako nejvíce využívané výhody.



Graf 4.12. Využitelnost zaměstnaneckých výhod zaměstnanci- nejvíce využívané (vlastní zdroj)

Otázka č. 9. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které nevyužíváte nebo je využíváte nejméně.

Tato otázka je velice podobná otázce předešlé, jen s tím rozdílem, že zde respondenti vybírali, které tři výhody využívají nejméně, nebo které zaměstnanecké benefity nevyužívají vůbec.

Nejméně využívanou výhodou je chata k pronajmutí, kterou nevyužívá 70% dotazovaných. Kreditní kartu Premium zvolilo 56% dotazovaných zaměstnanců a je tedy druhou nejméně užívanou výhodou. Třetí nejméně využívanou výhodou jsou služby banky, které obdrželi 37% od dotazovaných pracovníků.

Mezi nejméně zvolené výhody v této oblasti patří: rodinné nákupy, rekondiční volno, rekondiční bonus, sleva na oblečení a obuv a vzdělání a rozvoj, které volili 4% dotazovaných zaměstnanců.



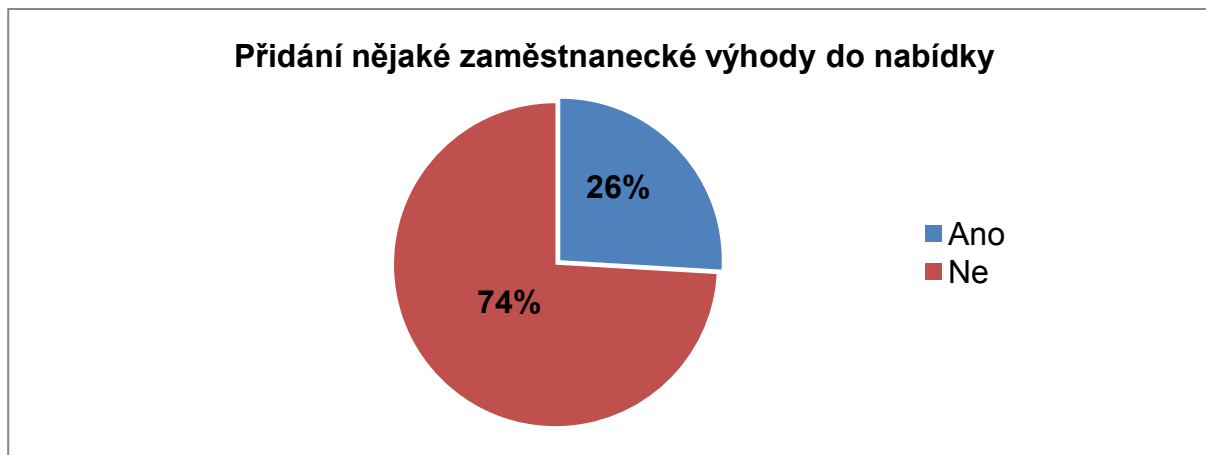
Graf 4.13. Využitelnost zaměstnaneckých výhod zaměstnanci- nejméně využívané (vlastní zdroj)

Otázka č. 10. Chtěl/a byste přidat nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky?

Tato otázka je polozavřená a respondenti odpovídali ano nebo ne. Pokud respondent zvolil možnost odpovědi ano, měl uvést, které výhody by si přál do nabídky zaměstnaneckých výhod nabízených obchodním řetězcem přidat.

Většina dotazovaných (74%) zvolila jako svou odpověď ne. Lze tedy předpokládat, že jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni a žádnou výhodu by nepřidávali. Odpověď ano zakroužkovalo 26% dotazovaných zaměstnanců a většinou uváděli jen jednu výhodu, kterou by chtěli přidat do nabídky. Jen jeden respondent napsal, že by uvítal dvě nové výhody. Mezi zaměstnanecké výhody by dotazování rádi přidali kávu zdarma na pracovišti na povzbuzení a možnost odložení si nákupu, pokud pracují do večera a stravenky. Tyto návrhy se objevily jen jednou. Dvakrát se objevila žádost o více slev na nákupy (zboží) a také o prémie. Jednu výhodu

chtěl pracovník jen upravit a to penzijní připojištění tak, aby se dalo čerpat dříve než po pěti letech.



Graf 4. 14. Přidání nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky (vlastní zdroj)

Otázka č. 11. Jste spokojen všeobecně se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace poskytuje?

Otázka č. 11. navazuje na otázku předešlou, ve které bylo zjišťováno, jestli by zaměstnanci uvítali přidání nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky. Obě tyto otázky odpovídají na jeden z cílů bakalářské práce. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji dotazovaní zaměstnanci odpovídali, že jsou spíše spokojeni (70%), spokojeno je 22% dotazovaných. Jen 7 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a nikdo neuvedl, že by byl nespokojen.

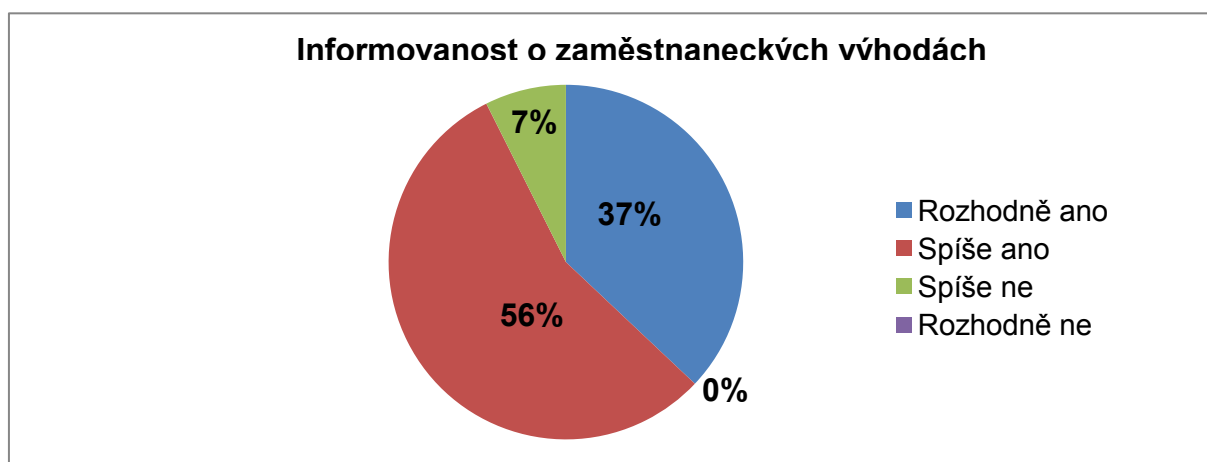


Graf 4. 15. Všeobecná spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (vlastní zdroj)

Otázka č. 12. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?

Jedním z cílů bakalářské práce je zjistit, jestli jsou zaměstnanci v obchodním řetězci dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých výhod.

Z průzkumu je patrné, že jsou zaměstnanci spíše dobře informováni. Jen 7% respondentů si myslí, že jsou spíše nedostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých výhod. Většina dotazovaných (56%) uvádí, že jsou spíše dobře informováni. Dostatečnou informovanost zvolilo 37% dotazovaných zaměstnanců.



Graf 4. 16. Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (vlastní zdroj)

Otázka č. 12. Na jaké úrovni je zajištěno stravování a nápoje v organizaci?

Průzkum ukázal, že ve zvoleném obchodním řetězci je zajištění stravování a nápojů na velmi dobré úrovni. Nejvíce dotazovaných (89%) odpovídalo, že je daná úroveň dobrá. Velmi dobrou úroveň zakroužkovalo 7% respondentů. Pouze pro 4% dotazovaných zaměstnanců je úroveň zajištění stravování a nápojů špatná. Žádný z respondentů ale neuvedl, že by byla úroveň velmi špatná.



Graf 4. 17. Zajištění stravování a nápojů v organizaci (vlastní zdroj)

Otázka č. 14. Jste spokojen/a se závodním stravováním s ohledem na cenu?

V této otázce byla zkoumaná spokojenost se závodním stravováním, které je umístěno v obchodním řetězci s ohledem na nízkou cenu uvařených jídel.

Spíše spokojeno je nejvíce respondentů a to 59% a spokojeno je 33% dotazovaných zaměstnanců. Jen 7% dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni.

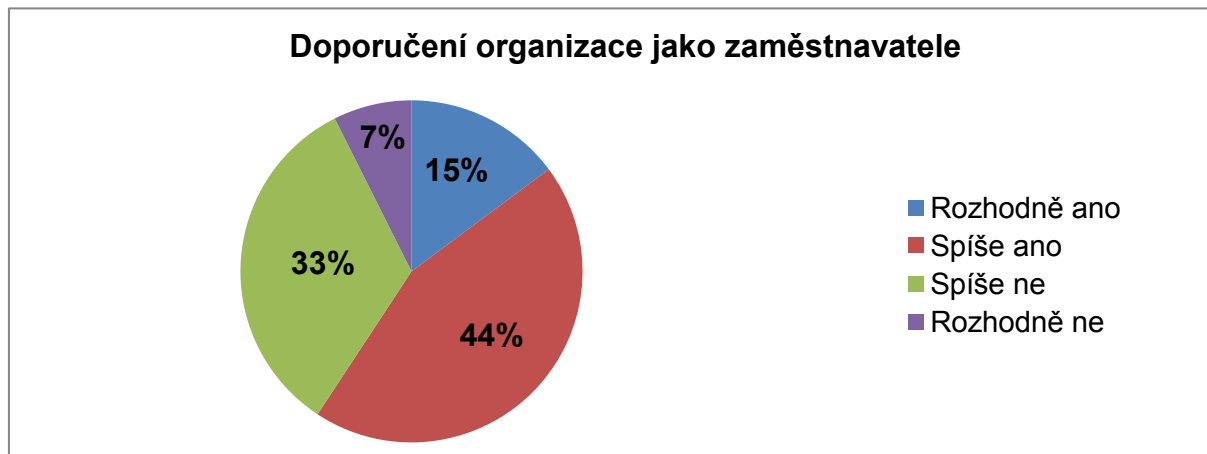


Graf 4. 18. Spokojenost se závodním stravováním (vlastní zdroj)

Otázka č. 19. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?

Tato otázka je v dotazníku jako poslední a určuje spokojenost zaměstnanců s obchodním řetězcem jako zaměstnavatelem. Pokud by byli zaměstnanci se zaměstnavatelem spokojeni, doporučili by jej i ostatním zájemcům o práci.

Tento obchodní řetězec by jako dobrého zaměstnavatele doporučilo 15% dotazovaných a 44% by jej spíše doporučilo. Naopak by tuto firmu nedoporučovalo 7% odpovídajících a 33% odpovídajících zaměstnanců uvedlo, že by jej spíše nedoporučili.



Graf 4. 19. Doporučení organizace jako zaměstnavatele (vlastní zdroj)

V závěru dotazníku se mohli dotazovaní zaměstnanci vyjádřit, pokud měli nějaké návrhy, připomínky či stížnosti. Tuto možnost využili jen čtyři pracovníci. Komentáře byli stručné. Jeden komentář se objevil dvakrát a to: chybí lidský přístup a šetří se na špatných místech, další komentář se týkal vztahu s nadřízenými a zněl: více komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Poslední komentář se týká ocenění: každodenní ocenění za práci nadřízenými není dostačující.

Souhrn výsledků z dotazníků, kde jsou zobrazeny všechny absolutní i relativní četnosti jsou uvedeny v příloze č. 2.

Z výsledků dotazníků byly vypracovány dvě kombinované tabulky. První tabulka se zaměřuje na spokojenost s jednotlivými faktory podle pohlaví, a to s faktory: vztahy s nadřízenými, s teplotou na pracovišti, pracovní postup a jistota práce. Na tyto faktory jsem se zaměřila, protože nevyšly moc příznivě. V druhé tabulce jsem spojila výsledky z otázky číslo 7., která se zabývala problematikou oceňování, které používají nadřízení ve společnosti s délkou pracovního poměru.

Tab. 4. 1. Spokojenost s jednotlivými faktory podle pohlaví (vlastní zdroj)

Spokojenost s jednotlivými faktory podle pohlaví								
	Velmi nespokojen		Nespokojen		Spokojen		Velmi spokojen	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Vztahy s nadřízenými	0,0%	0,0%	18,2%	25,0%	72,7%	50,0%	9,1%	25,0%
S teplotou na pracovišti	9,1%	12,5%	36,4%	37,5%	36,4%	43,8%	18,2%	6,3%
Pracovní postup	9,1%	0,0%	45,5%	18,8%	27,3%	75,0%	18,2%	6,3%
Jistota práce	0,0%	0,0%	36,4%	37,5%	63,6%	50,0%	0,0%	12,5%

Se vztahy se svými nadřízenými pracovníky jsou více velmi spokojeny ženy (25%) a spokojeny (50%), než muži, kteří volili častěji možnost spokojen (72,7%) než velmi spokojen (9,1%). Možnost velmi nespokojen neuvedl ani jeden z dotazovaných.

Ženy jsou o trochu více celkově nespokojeny s teplotou na pracovišti než muži. Velmi nespokojeno je 12,5% žen a 9,1% mužů. Velmi spokojeno je s teplotou na pracovišti 6,3% žen a 18,2% mužů. Možným důvodem, proč tomu tak je, že více žen pracuje na pozicích, kde jsou horší klimatické podmínky, například větší počet žen se vyskytuje na pozicích pekař nebo obsluha za pultem. Pekaři se nacházejí na pracovišti, kde pracují s pecemi, anebo musí chodit pro zboží do velkého mrazáku. Mají tedy velké teplotní výkyvy. Obsluha za pultem je také tvořena v tomto obchodním řetězci převážně ženami, které pracují v chladnějších podmínkách. U mužů jsou výsledky nejednoznačné, protože je stejný počet dotazovaných spokojeno i nespokojeno (36,4%), ale více mužů, než žen je velmi spokojeno s teplotou na pracovišti.

S pracovním postupem jsou souhrnně více nespokojeni spíše muži. Velmi nespokojeno s pracovním postupem je 9,1% všech dotazovaných mužů a nespokojeno 45,5%, kdežto žen je nespokojeno jen 18,8% a velmi nespokojena není ani jedna žena.

S jistotou práce jsou více spokojeny ženy než muži, 12,5% žen uvedlo, že jsou velmi spokojeni s jistotou práce, ale tuto možnost neuvedl ani jeden muž. Spokojenost zvolilo 63,6% mužů a 50% žen. Tento rozdíl, i když ne moc velký může být zapříčiněn tím, že ženy mohou být častěji nabírány na pozice pokladní, pekař a obsluha za pultem, kdežto muži na spíše techničtější a fyzicky náročnější pozice.

Tab. 4. 2. Dostatečnost ocenění používané nadřízenými podle délky zaměstnání (*vlastní zdroj*)

Dostatečnost ocenění používané nadřízenými podle délky zaměstnání				
	méně než rok	1-4 roky	5-9 let	10 a více let
Rozhodně ano	0,0%	0,0%	7,4%	3,7%
Spíše ano	0,0%	11,1%	7,4%	7,4%
Spíše ne	0,0%	3,7%	25,9%	14,8%
Rozhodně ne	0,0%	0,0%	11,1%	7,4%

Žádný dotazovaný pracovník nepracuje v organizaci méně než jeden rok, proto jsou všechny hodnoty v této oblasti nulové. Z této tabulky je patrné, že 7,4% respondentů, kteří pracují ve společnosti ABZ CZ a odpovídali rozhodně ano, patří mezi zaměstnance s délkou trvání pracovního poměru 5 až 9 let. Možnost rozhodně ano nevolil žádný zaměstnanec pracující v této organizaci 1-4 roky a ze zaměstnanců, pracujících v organizaci ABZ CZ 10 let a více zvolilo tuto možnost 3,7% z nich.

Variantu spíše ano volili nejčastěji zaměstnanci, jenž pracují v obchodním řetězci po dobu 1-4 let, a to konkrétně 11,1%. Z tabulky dále vyplývá, že zaměstnanci pracující v této firmě po dobu 5-9 let a 10 a více let měli shodný počet odpovědí, a to 7,4%. Možnost spíše ne dosáhla nejvyšší hodnoty tedy 25,9%, kterou volili pracovníci s dobou zaměstnání 5-9 let a nejnižší hodnotu tvořili pracovníci s délkou pracovního poměru 1-4 let. Odpověď rozhodně ne volili jen ti zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti ABZ CZ déle než 5 let.

Z tabulky vyplývá, že s oceněním používané nadřízenými zaměstnanci v tomto obchodním řetězci (uznání, pochvaly- veřejné, každodenní, věrnostní odměna) jsou nejvíce nespokojeni zaměstnanci, kteří v této organizaci pracují déle než 5 let, především ti zaměstnanci pracující zde po dobu 5-9 let. Mohlo by to být způsobeno tím, že zaměstnance, kteří pracují v organizaci dlouhodobě, zapomínají nadřazení pracovníci každodenně chválit a začínají brát jejich pracovní výkon jako samozřejmost.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola bakalářské práce bude zaměřena na návrhy a doporučení pro obchodní řetězec ABZ CZ v souvislosti se stanovenými cíli této práce. Návrhy a doporučení budou navrženy z výsledků dotazníkového průzkumu, kterého se zúčastnili vybraní zaměstnanci vybraní personální manažerkou.

Vedení společnosti ABZ CZ se stará o to, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni, což potvrzují i výsledky průzkumu, které vyšly pro tento obchodní řetězec většinou pozitivní, ale v některých oblastech byly zjištěny nedostatky. Především k těmto slabším místům budou v této kapitole navrženy návrhy a doporučení.

V této kapitole je potřeba přihlédnout ke skutečnosti, že se dotazníkového průzkumu zúčastnilo jen několik vybraných zaměstnanců, a to pod kritériem, že při své práci musí přicházet do kontaktu se zákazníky (pekaři, pokladní, obsluha za pultem apod.). Průzkumu se zúčastnilo 30 zaměstnanců z celkového počtu 51 pracovníků.

Jedním z cílů bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni vybranými faktory. Z výsledků je patrné, že by se vedení společnosti mělo zaměřit na teplotu na pracovišti. Tento faktor byl nejhůře hodnocen, 37% dotazovaných pracovníků uvedlo, že jsou nespokojeni s teplotou na pracovišti a 11% je velmi nespokojeno. Vedení společnosti by se mělo snažit upravit klimatické podmínky tak, aby byli zaměstnanci spokojenější s teplotou na svém pracovišti, popřípadě zaměstnancům ve špatných klimatických podmínkách přizpůsobit oblečení podle potřeby a přidat ochranné pomůcky (např. pokud se zaměstnanec nachází často v chladných podmínkách, měl by mít teplé a padnoucí oblečení a kvalitní rukavice).

Vysoká nespokojenost se objevovala i u jistoty práce. Tento faktor je bohužel ovlivněn možností řetězce jako zaměstnavatele. Vyšší hodnoty nespokojenosti byly zjištěny i u pracovního postupu. Zde by si vedoucí pracovníci mohli zjistit přesnější informace o této nespokojenosti pomocí ankety. Tato anketa by zjistila přesněji, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni a co by v pracovním postupu chtěli zlepšit.

Naopak velká spokojenost byla se vztahy s kolegy a s pořádkem na pracovišti. Dobrý výsledek získaly i vztahy s nadřízenými pracovníky. Tato skutečnost se promítla i ve

výsledcích na otázku, jestli mají zaměstnanci možnost sdělit svému nadřízenému své problémy, stížnosti, nápady a názory, kde odpovídali pracovníci většinou pozitivně. Přesto bych doporučila vedoucím pracovníkům více komunikovat se svými podřízenými zaměstnanci. Především v oblasti názorů by měli dávat pracovníkům více najevo, že jsou jejich názory pro vedení důležité a vítané.

Zaměstnance motivují všechny zvolené faktory, nejvíce je však motivuje jistota práce a pracovní náplň. Nejméně je motivuje faktor možnost osobního růstu. V dotazníku jsem se zaměřila na ocenění používané nadřízenými ve společnosti. Ocenění používané vedoucími pracovníky je ve formě uznání a pochval během každodenního kontaktu se zaměstnanci anebo ve formě veřejného uznání a pochval. Většina dotazovaných pracovníků uvedla, že nejsou spokojeni s dostatečností ocenění, které dostávají od nadřízených. Navrhla bych tedy nadřízeným pracovníkům častěji oceňovat práci svých podřízených, především by měli více využívat ocenění ve formě každodenního uznání a pochval.

Další cíle bakalářské práce byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody, které společnost ABZ CZ nabízí svým zaměstnancům. Byla také zjišťována všeobecná spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Zde si obchodní řetězec vedl znovu velmi dobře. Pouze 7% dotazovaných bylo spíše nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami a 26% dotazovaných by přidalo nějakou výhodu do nabídky nebo stávající výhody nějakým způsobem upravily.

Dále byla zkoumána využitelnost zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci měli vybrat z výčtu zaměstnaneckých výhod společnosti ABZ CZ pět, které nejvíce využívají a tři výhody, které využívají nejméně nebo je nevyužívají vůbec. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce zaměstnanci využívají výhody: rodinné nákupy, rekondiční volno, příspěvek na stravování, sleva na oblečení a obuv a pitný režim. Tyto výhody bych doporučila ponechat, případně se pokusit je zlepšit. Z průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se závodním stravováním s ohledem na cenu jídel. Proto bych doporučila udržovat jeho úroveň kvality v poměru k ceně. Obchodní řetězec by se mohl pokusit poskytnout svým zaměstnancům více slev na nákupy, protože slevy zaměstnanci často využívají. Dva respondenti navíc uvedli v dotazníku, že by chtěli více slev na nákupy.

Mezi výhody, které zaměstnanci nejméně nebo vůbec nevyužívají, patří: chata k pronajmutí, kreditní karta Premium a banky. U těchto výhod bych uvažovala o zrušení a nahrazení výhodami, které by zaměstnanci více využívali. Dalšími výhodami, které zaměstnanci málo využívají, jsou cestovní kanceláře a oční klinika. Pokud by obchodní řetězec ABZ CZ zvolil možnost zrušení některých zaměstnaneckých výhod a rozhodl se je nahradit jinými, provedla bych podrobnější průzkum na všech zaměstnancích. Obchodní řetězec by se mohl inspirovat výsledky průzkumu pojišťovny ING a Svazu průmyslu a dopravy ČR (viz teoretická část bakalářské práce). Tento průzkum ukazuje, které zaměstnanecké výhody společnosti nejčastěji poskytují a obsahuje i plány do budoucna. Předpokládá, že zájem vzroste po těchto zaměstnaneckých výhodách: vzdělání, příspěvek na sport, životní pojištění a příspěvek na zdraví.

Posledním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jestli jsou pracovníci dostatečně informováni o nabídce svých zaměstnaneckých výhod, které jim společnost ABZ CZ nabízí. Pouze 7% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je informovanost o zaměstnaneckých výhodách spíše nedostatečná. Celkové vyhodnocení informovanosti o zaměstnaneckých výhodách je tedy velmi dobré a zaměstnanci jsou dostatečně informováni. Zde bych nějaké zvláštní opatření neprováděla.

Myslím si, že obchodní řetězec má informovanost o zaměstnaneckých výhodách velmi dobrou. Pracovníci dostávají přehled všech zaměstnaneckých výhod a slev pohromadě v malé brožurce a v případě nesrovnalostí se mohou obrátit na personální oddělení nebo si na nástěnkách přečíst souhrn všech nabízených zaměstnaneckých výhod, popřípadě se zeptat ostatních zaměstnanců. Nástěnky bych doporučovala často aktualizovat. Pokud by došlo k nějaké změně v nabídce zaměstnaneckých výhod, navrhovala bych, aby každý ze zaměstnanců dostal k výplatnímu lístku letáček s popisem změny. Tuto změnu bych také doporučila i vhodně zvýraznit na již zmíněných nástěnkách.

6 Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na motivaci zaměstnanců v obchodním řetězci ABZ CZ. Jedním z cílů této bakalářské práce bylo zjistit, jak pracovníky motivují a jak jsou spokojeni s vybranými faktory. Dalším cílem bylo prozkoumat, jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci nejčastěji využívají z nabídky výhod a o které naopak mezi pracovníky není zájem. Dále bylo zkoumáno, jak byli zaměstnanci s nabídkou zaměstnaneckých výhod společnosti ABZ CZ všeobecně spokojeni, popřípadě zda by uvítali nějaké nové zaměstnanecké výhody v nabídce. Poslední cílem mé bakalářské práce bylo zjištění informovanosti o těchto nabízených výhodách.

Průzkum pro zjištění informací, které byly potřebné pro analýzu, probíhal metodou dotazování, a to u zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky (pekaři, obsluha za pultem, pokladní apod.). Výsledky z provedeného výzkumu byly zpracovány v programu Microsoft Excel 2007. Následně z těchto dat byly vypracovány návrhy a doporučení pro obchodní řetězec ABZ CZ. Souhrn výsledků absolutních a relativních četností byl uveden v příloze č. 2.

Ke zpracování teoretické části byly používány knižní publikace, jejichž abecední seznam je uveden na konci bakalářské práce. V této části byly vysvětleny základní pojmy, které souvisely s motivací a vybrané teorie motivace, například Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo teorie očekávání. Dále byla vysvětlena problematika odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. K závěru teoretické části byl zmíněn průzkum Zaměstnanecké benefity v roce změn, který byl provedený v roce 2013 pojišťovnou ING a Svazem průmyslu a dopravy ČR. Na závěr teoretické části byla objasněna metoda, která byla zvolena pro výzkum k získání potřebných informací.

V praktické části byl nejprve představen obchodní řetězec ABZ CZ a dále byly popsány zaměstnanecké výhody, které svým zaměstnancům poskytuje. Tyto informace byly čerpány z interních zdrojů řetězce. Za popisem společnosti ABZ CZ následovala analýza výsledků, která začínala popisem realizace průzkumu a pokračovala následným vyhodnocením výsledků analýzy. Z výsledků průzkumu byly sepsány návrhy a doporučení pro vedení zvoleného obchodního řetězce.

Z výsledků bylo zjištěno, že si obchodní řetězec ABZ CZ vede v oblasti motivace svých zaměstnanců poměrně dobře. Nejčastěji dotazovaní zaměstnanci volili příznivé možnosti odpovědi. Největší nespokojenost byla zjištěna u faktorů teplota na pracovišti a ocenění práce, a proto jsem se na ně zaměřila ve svém doporučení a návrzích pro společnost. Všeobecná spokojenost se zaměstnaneckými výhodami byla velmi vysoká. Tento obchodní řetězec by také větší polovina dotazovaných pracovníků doporučila jako dobrého zaměstnavatele.

Zpracování daného tématu bylo pro mě velmi přínosné a velice zajímavé, protože jsem zjistila, jak obchodní řetězec ABZ CZ motivuje své zaměstnance a jaké zaměstnanecké výhody jim nabízí. Výsledky této bakalářské práce budou předány personální manažerce společnosti ABZ CZ.

Seznam použité literatury

Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L. a VALENTA, J. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopln. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management: Průvodce*

manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PREISS, Marek a Jaro KŘIVOHLAVÝ. *Trénování paměti a poznávacích schopností.* Grada: Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2738-7.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Elektronický dokument

ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. *Zaměstnanecké benefity v roce změn.* Praha, 2013. [cit. 10. 3. 2014]. Dostupné z: <<http://www.spcr.cz/ankety/zamestnanecke-benefity-v-roce-velkych-zmen>>.

Ostatní zdroje

Interní materiály obchodního řetězce

Seznam zkratek

aktualiz.	aktualizované
cit.	citováno
č.	číslo
dopln.	doplněné
obr.	obrázek
rozš.	rozšířené
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola
VŠB-TU Ostrava	Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava
vyd.	vydání

Seznam obrázků

Obr. 2. 1. Maslowova hierarchie potřeb (Robbins, Coulter, 2004, s. 392).....	12
Obr. 2. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie (Robbins, Coulter, 2004, s. 393).....	13
Obr. 2. 3. Rozdílný pohled na spokojenost a nespokojenost (Robbins, Coulter, 2004, s. 393).....	14
Obr.. 2. 4. Systém odměňování (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 25).....	24
Obr. 2. 5. Systém „bufetu“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95).....	28
Obr. 2. 6. Systém „jádra“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95).....	29
Obr. 2. 7. Systém „bloků“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95).....	29

Seznam grafů

Graf 2. 1. Top benefity 2013 (Štěrbová, 2013).....	30
Graf 4.1. Pohlaví respondentů (vlastní zdroj).....	39
Graf 4.2. Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zdroj).....	39
Graf 4.3. Věk respondentů (vlastní zdroj).....	40
Graf 4.4. Délka pracovního poměru (vlastní zdroj).....	40
Graf 4.5. Spokojenost s jednotlivými faktory (vlastní zdroj).....	41
Graf 4. 6. Motivace jednotlivých faktorů (vlastní zdroj).....	42
Graf 4. 7. Sdělování problémů, stížností, nápadů a názorů nadřízenému (vlastní zdroj).....	43
Graf 4. 8. Povinnost dělat (dodělat) za někoho jeho práci (vlastní zdroj)	44
Graf 4. 9. Vzájemná pomoc zaměstnanců při plnění úkolů (vlastní zdroj).....	45
Graf 4. 10 Spravedlnost systému odměňování (vlastní zdroj).....	45
Graf 4. 11. Dostatečnost ocenění používané nadřízenými (vlastní zdroj).....	47
Graf 4.12. Využitelnost zaměstnaneckých výhod zaměstnanci- nejvíce využívané (vlastní zdroj).....	48
Graf 4.13. Využitelnost zaměstnaneckých výhod zaměstnanci- nejméně využívané (vlastní zdroj).....	49
Graf 4. 14. Přidání nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky (vlastní zdroj).....	49
Graf 4. 15. Všeobecná spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (vlastní zdroj).....	50
Graf 4. 16. Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (vlastní zdroj).....	51
Graf 4. 17. Zajištění stravování a nápojů v organizaci (vlastní zdroj).....	51
Graf 4. 18. Spokojenost se závodním stravováním (vlastní zdroj).....	51
Graf 4. 19. Doporučení organizace jako zaměstnavatele (vlastní zdroj).....	52

Seznam tabulek

Tab. 4. 1. Spokojenost s jednotlivými faktory podle pohlaví (vlastní zdroj).....53

**Tab. 4. 2. Dostatečnost ocenění používané nadřízenými podle délky zaměstnání
(vlastní zdroj).....54**

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015.

Lucie Klivová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Souhrn výsledků absolutních a relativních četností

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci. Tento dotazník je anonymní. Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku a za pravdivé informace které uvedete.

Lucie Klinovská, studentka 3. ročníku oboru Management na VŠB-TU Ostrava

Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte u každé otázky jen jednu odpověď.

1. Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?
(1- *Velmi nespokojen/a*; 2- *nespokojen/a*; 3- *spokojen/a*; 4- *velmi spokojen/a*)

a. Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
b. Vztahy s kolegy	1	2	3	4
c. S teplotou na pracovišti	1	2	3	4
d. Pořádek na pracovišti	1	2	3	4
e. Pracovní postup	1	2	3	4
f. Pracovní doba	1	2	3	4
g. Jistota práce	1	2	3	4
2. Jak Vás motivují jednotlivé faktory?
(1- *Velmi nemotivují*; 2- *nemotivují*; 3- *motivují*; 4- *velmi motivují*)

a. Uznání (ocenění) nadřízenými	1	2	3	4
b. Pracovní náplň	1	2	3	4
c. Dobré pracovní podmínky	1	2	3	4
d. Jistota zaměstnání	1	2	3	4
e. Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4
f. Možnost osobního růstu	1	2	3	4
3. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své:

a) Problémy	Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne
rozhodně ne			
b) Stížnosti	Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne
rozhodně ne			
c) Nápady	Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne
rozhodně ne			
d) Názory	Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne
rozhodně ne			
4. Nastala někdy situace, že jste musel/a za někoho dělat (dokončit) jeho práci?

Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
--------------	-----------	----------	-------------
5. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění úkolů?

Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
--------------	-----------	----------	-------------
6. Zdá se Vám systém odměňování v organizaci spravedlivý?

Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
--------------	-----------	----------	-------------
7. Považujete ocenění používané nadřízenými ve společnosti za dostačující?
(*uznání, pochvaly- veřejné, každodenní, věrnostní odměna*)

Rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
--------------	-----------	----------	-------------
8. Vyberte maximálně pět zaměstnaneckých výhod, které nejvíce využíváte.

a. Příspěvek na stravování	e. Penzijní připojištění
b. Rodinné nákupy	f. Sleva na oblečení a obuv
c. Rekondiční volno	g. Kreditní karta Premium
d. Rekondiční bonus	h. Pitný režim

- i. Chata k pronajmutí
 - j. Vzdělání a rozvoj
 - k. Výhodné volání a Internet
 - l. Banky
 - m. Oční klinika
 - n. Cestovní kanceláře
9. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které nevyužíváte nebo je využíváte nejméně.
- a. Příspěvek na stravování
 - b. Rodinné nákupy
 - c. Rekondiční volno
 - d. Rekondiční bonus
 - e. Penzijní připojištění
 - f. Sleva na oblečení a obuv
 - g. Kreditní karta Premium
 - h. Pitný režim
 - i. Chata k pronajmutí
 - j. Vzdělání a rozvoj
 - k. Výhodné volání a Internet
 - l. Banky
 - m. Oční klinika
 - n. Cestovní kanceláře
10. Chtěl/a byste přidat nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky?
- a. Ano (Uveďte prosím které).....
-
- b. Ne
11. Jste spokojen všeobecně se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace poskytuje?
- Rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
12. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?
- Rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
13. Na jaké úrovni je zajištěno stravování a nápoje v organizaci?
- Velmi dobré dobré špatné velmi špatné
14. Jste spokojen/a se závodním stravováním s ohledem na cenu?
- Rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
15. Vaše pohlaví
- a. Muž
 - b. Žena
16. Dosažené vzdělání
- a. Základní
 - b. Střední, učiliště
 - c. Vyšší odborné
 - d. Vysokoškolské
17. Váš věk
- a. Do 26 let
 - b. 27-39 let
 - c. 40-55 let
 - d. 56 let a více
18. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
- a. Méně než rok
 - b. 1-4 roky
 - c. 5-9 let
 - d. 10 a více let
19. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?
- Rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Zde je místo pro Vaše případné návrhy, připomínky či stížnosti.

.....

.....

Příloha č. 2 Souhrn výsledků absolutních a relativních četností

Otázka	Absolutní četnost (počet respondentů)				Relativní četnost (%)			
1. Jste spokojena s jednotlivými faktory?	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Velmi nespokojen	Nespokojen	Spokojen	Velmi spokojen
a) Vztahy s nadřízenými	0	6	16	5	0	22	59	19
b) Vztahy s kolegy	0	0	18	9	0	0	67	33
c) S teplotou na pracovišti	3	10	11	3	11	37	41	11
d) Pořádek na pracovišti	0	4	23	0	0	15	85	0
e) Pracovní postup	1	8	15	3	4	30	56	11
f) Pracovní doba	1	7	16	3	4	26	59	11
g) Jistota práce	0	10	15	2	0	37	56	7
2. Jak Vás motivují jednotlivé faktory?	Velmi nemotivují	Nemotivují	Motivují	Velmi motivují	Velmi nemotivují	Nemotivují	Motivují	Velmi motivují
a) Uznání (ocenění) nadřízenými	1	8	15	3	4	30	56	11
b) Pracovní náplň	1	6	20	0	4	22	74	0
c) Dobré pracovní podmínky	2	5	19	1	7	19	70	4
d) Jistota zaměstnání	0	6	21	0	0	22	78	0
e) Zaměstnanecké výhody	1	6	16	4	4	22	59	15
f) Možnost osobního růstu	2	11	14	0	7	41	52	0
3. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své:	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
a) Problémy	6	13	6	2	22	48	22	7
b) Stížnosti	6	15	4	2	22	56	15	7
c) Nápady	11	9	5	2	41	33	19	7
d) Názory	8	8	8	3	30	30	30	11
4 .Nastala někdy situace, že jste musel/a za někoho dodělat práci?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	9	11	5	2	33	41	19	7

5. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění úkolu?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	13	13	1	0	48	48	4	0
6. Zdá se Vám systém odměňování v organizaci spravedlivý?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	0	18	4	5	0	67	15	19
7. Považujete ocenění používané nadřízenými ve společnosti za dostačující?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	3	7	12	5	11	26	44	19
11. Jste spokojen všeobecně se zaměstnaneckými výhodami, které Vám organizace poskytuje?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	6	19	2	0	22	70	7	0
12. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	10	15	2	0	37	56	7	0
13. Na jaké úrovni je zajištěno stravování a nápoje v organizaci?	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné
odpovědi	2	24	1	0	7	89	4	0
14. Jste spokojen/a se závodním stravováním?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	9	16	2	0	33	59	7	0
19. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
odpovědi	4	12	9	2	15	44	33	7
8. Vyberte maximálně 5 zaměstnaneckých výhod, které nejvíce využíváte	Absolutní četnost (počet respondentů)		Relativní četnost (%)					
a) Příspěvek na stravování	22		81					
b) Rodinné nákupy	26		96					

c) Rekondiční volno	26	96
d) Rekondiční bobus	8	30
e) Penzijní připojištění	8	30
f) Sleva na oblečení a obuv	16	59
g) Kreditní karta Premium	0	0
h) Pitný režim	14	52
i) Chata k pronajmutí	1	4
j) Vzdělání a rozvoj	1	4
k) Výhodné volání a Internet	5	19
l) Banky	2	7
m) Oční klinika	1	4
n) Cestovní kanceláře	0	0
9. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které nevyužíváte nebo je využíváte nejméně.	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Příspěvek na stravování	2	7
b) Rodinné nákupy	1	4
c) Rekondiční volno	1	4
d) Rekondiční bobus	1	4
e) Penzijní připojištění	4	15
f) Sleva na oblečení a obuv	1	4
g) Kreditní karta Premium	19	70
h) Pitný režim	2	7
i) Chata k pronajmutí	23	85
j) Vzdělání a rozvoj	1	4
k) Výhodné volání a Internet	10	37
l) Banky	12	44
m) Oční klinika	10	37
n) Cestovní kanceláře	11	41
10. Chtěl/a byste přidat nějaké zaměstnanecké výhody do nabídky?	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Ano	7	26
b) Ne	20	74

15. Vaše pohlaví	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Muž	11	41
b) Žena	16	59
16. Dosažené vzdělání	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Základní	2	7
b) Střední, učiliště	24	89
c) Vyšší odborné	1	4
d) Vysokoškolské	0	0
17. Váš věk	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Do 26 let	2	7
b) 27-39 let	12	44
c) 40-55 let	11	41
d) 56 let a více	2	7
18. Jak dlouho pracujete v této organizaci?	Absolutní četnost (počet respondentů)	Relativní četnost (%)
a) Méně než rok	0	0
b) 1-4 roky	4	15
c) 5-9 let	14	52
d) 10 a více let	9	33

